

**REINVENTING GOVERNMENT DALAM
PENGEMBANGAN PARIWISATA**
(STUDI PADA DINAS PARIWISATA DAN KEBUDAYAAN KOTA BATU)

SKRIPSI

**Diajukan untuk Menempuh Ujian Sarjana
Pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya**

**AINUL YAKIN
NIM.135030101111061**



**Dosen Pembimbing
Drs. Andy Fefta Wijaya, MDA, Ph.D**

**UNIVERSITAS BRAWIJAYA
FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI
JURUSAN ADMINISTRASI PUBLIK
MALANG**

2017

MOTTO

“Lebih Baik Kehilangan Masa Muda Dari Pada Kehilangan Masa Depan”

(Yasa Singgih)



TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI

Judul : Reinventing Government Dalam Pengembangan Pariwisata (Studi Kasus Dinas Pariwisata dan Kebudayaan Kota Batu)

Disusun Oleh : Ainul Yakin

Fakultas : Fakultas Ilmu Administrasi

Jurusan : Ilmu Administrasi Publik

Malang, 23 Oktober 2017

Komisi Pembimbing

Ketua



Drs. Andy Fefta Wijaya, MDA, Ph.d
NIP. 19670217 199103 1 000

TANDA PENGESAHAN

Telah dipertahankan di depan majelis penguji skripsi, Fakultas Ilmu
Administrasi Universitas Brawijaya, pada:

Hari : Kamis
Tanggal : 14 Desember 2017
Pukul : 08.00 WIB
Skripsi Atas nama : Ainul Yakin
Judul : Reinventing Government Dalam Pengembangan
Pariwisata (Studi Kasus Dinas Pariwisata dan Kebudayaan
Kota Batu)

Dinyatakan LULUS

MAJELIS PENGUJI

Ketua



Drs. Andy Fefta Wijaya, MDA, Ph.d

NIP. 19670217 199103 1 01Q

Anggota



Erlita Cahyasari, S.AP, M.AP

NIP. 2011078607242001

Anggota



Dr. Siti Rochmah, M.Si

NIP. 19570313 198601 2 001

PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya, di dalam naskah skripsi ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh pihak lain atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain. Kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebut dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata di dalam naskah skripsi ini didapatkan unsur-unsur jiplakan, saya bersedia skripsi ini digugurkan dan gelar akademik yang telah saya peroleh (S-1) dibatalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku yaitu UU No. 20 Tahun 2003, Pasal 25 ayat 2 dan pasal 70.

Malang, 23 Oktober 2017
Mahasiswa



Ainul Yakin
NIM. 135030101111061

CURRICULUM VITAE

Nama : Ainul Yakin
 Tempat, Tanggal Lahir : Banyuwangi, 05 Maret 1994
 Jenis Kelamin : Laki – Laki
 Agama : Islam
 Status : Belum Menikah
 E_mail : Ainul.yakin03@gmail.com
 Alamat : Dsn. Rogojampi Utara RT 01 / RW 04 Ds. Rogojampi
 Kec. Rogojampi Kab. Banyuwangi – Jawa Timur



RIWAYAT PENDIDIKAN

Tingkatan	Nama Sekolah	Tahun Lulus
SD	Madrasah Ibtidayah Islamiah Rogojampi	2007
SMP	SMPN 1 Rogojampi	2010
SMA	SMAN 1 Rogojampi	2013
Universitas	Universitas Brawijaya Malang	2018

PENGALAMAN ORGANISASI

Nama Organisasi	Kedudukan	Periode
OSIS SMAN 1 Rogojampi	Ketua Umum	2011 – 2012
FKOB	Sekretaris Korwil IV	2011 – 2012
KMOBM	Koordinator PSDM	2013 – 2015
RSC FIA UB	Staff Eksternal	2013 – 2015

RINGKASAN

Ainul Yakin, 2017, **Reinventing Government Dalam Pengembangan Pariwisata (Studi Pada Dinas Pariwisata dan Kebudayaan Kota Batu)**. Skripsi. Dosen Pembimbing: Drs. Andy Fefta Wijaya, MDA, Ph.d, 184 Hal + xvii

Kota Batu merupakan salah satu Daerah Tujuan Wisata (DTW) di Jawa Timur. Kota Batu memiliki lima jenis wisata antara lain: wisata alam, wisata buatan, wisata edukasi, wisata religi, dan wisata minat khusus. Oleh karena itu Pemerintah Kota Batu harus mempunyai metode khusus untuk mengembangkan potensi pariwisata di Kota Batu. Berdasarkan hal itu peneliti mengajukan sebuah pendekatan mengenai metode pengembangan pariwisata dengan menggunakan perspektif *reinventing government*. Perspektif ini dipilih karena dapat mewirauahakan birokrasi agar sektor publik dapat menjalankan roda organisasinya lebih efektif dan efisien. Selain itu perspektif ini dipilih karena mempunyai nilai-nilai positif dari sektor bisnis yang kemudian diterapkan ke sektor publik agar lebih inovatif, kreatif dan kompetitif dalam hal pengembangan pariwisata.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode eksploratori. Situs penelitian bertempat di Dinas Pariwisata dan Kebudayaan Kota Batu. Fokus penelitian yang dikaji adalah: (1) penerapan 10 prinsip *reinventing government* pada Dinas Pariwisata dan Kebudayaan Kota Batu, (2) faktor pendorong dan penghambat penerapan *reinventing government* pada Dinas Pariwisata dan Kebudayaan Kota Batu dalam mengembangkan pariwisata. Data primer didapatkan dari hasil wawancara, sedangkan data sekunder didapatkan dari dokumen-dokumen, arsip, dan peraturan/Undang-Undang yang berkaitan dengan penelitian ini. Metode analisis menggunakan analisis data model Miles, Huberman, dan Saldana.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa 10 prinsip *reinventing government* terdapat pada Dinas Pariwisata dan Kebudayaan Kota Batu. Faktor pendorong pengembangan pariwisata pada Dinas Pariwisata dan Kebudayaan Kota Batu antara lain: (1) Metode Pengembangan Pariwisata, Disparbud menggunakan metode *cluster* untuk mengelompokkan objek wisata berdasarkan jenis wisata dan aksesibilitas untuk mempermudah pengunjung dalam mengunjungi objek wisata di Kota Batu, (2) Strategi Pemasaran, Disparbud melakukan promosi pariwisata melalui media cetak dan media elektronik, (3) Anggaran, sudah memadai untuk kegiatan yang terprogram sebelumnya. Sedangkan faktor penghambatnya adalah kinerja aparatur, sebagian besar pegawai Disparbud sudah senior sehingga berpengaruh terhadap kreativitas pegawai dan kurang menguasai perkembangan IPTEK (Ilmu Pengetahuan dan Teknologi).

Kata Kunci : Pengembangan, Potensi Pariwisata, *Reinventing Government*.

SUMMARY

Ainul Yakin, 2017, **Reinventing Government in Tourism Development (Study On Tourism and Culture Department Batu)**. Essay. Supervisor: Drs. Andy Fefta Wijaya, MDA, Ph.d, 184 Pages + xvii

Batu City is one of the Tourist Destination (DTW) in East Java. Batu Town has five types of tours, among others: nature tourism, artificial tourism, educational tours, religious tourism, and special interest tours. Therefore Batu City Government must have special methods to develop tourism potency in Batu Town. Based on that the researcher proposed an approach on the method of developing tourism using the perspective of reinventing government. This perspective is chosen because it can entrench the bureaucracy so that the public sector can run the wheel of its organization more effectively and efficiently. In addition, this perspective is chosen because it has positive values from the business sector which then applied to the public sector to be more innovative, creative and competitive in terms of tourism development.

This research uses qualitative approach with exploratory method. The research site is located at the Department of Tourism and Culture of Batu City. The research focus is: (1) the implementation of 10 principles of reinventing government to the Department of Tourism and Culture of Batu City, (2) the driving factor and inhibiting the implementation of reinventing government in Batu Tourism and Culture Department in developing tourism. Primary data obtained from the interview, while secondary data obtained from documents, archives, and regulations or Act related to this research. The analytical method used data analysis model Miles, Huberman, and Saldana.

The results showed that 10 principles of reinventing government are found in the Department of Tourism and Culture of Batu City. The driving factors of development on tourism in Tourism and Culture of Batu City are: (1) Tourism Development Method, Disparbud using cluster method to classify tourism object based on the type of tourism and accessibility to facilitate the visitors in visiting the tourism object in Kota Batu, (2) Marketing Strategy, Disparbud conducts tourism promotion through print media and electronic media, (3) Budget, is adequate for pre-programmed activities. While the inhibiting factor is the performance of the apparatus, most employees are already senior Disparbud so that affect the creativity of employees and less mastering the development of Science and Technology (Science and Technology).

Keywords: Development, Tourism Potential, Reinventing Government.

LEMBAR PERSEMBAHAN

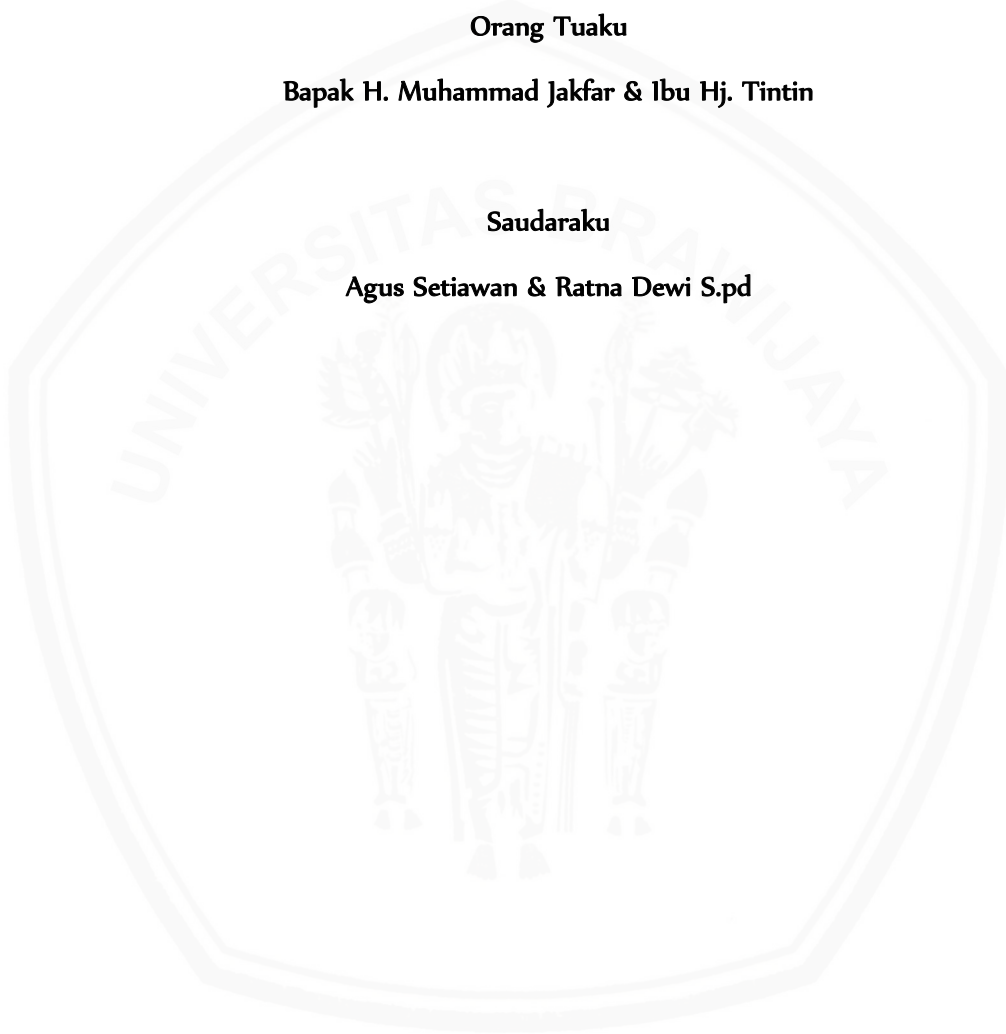
Kupersembahkan Skripsiku Kepada :

Orang Tuaku

Bapak H. Muhammad Jakfar & Ibu Hj. Tintin

Saudaraku

Agus Setiawan & Ratna Dewi S.pd



KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan hidayahnya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “Reinventing Government dalam Pengembangan Pariwisata (Studi Pada Dinas Pariwisata dan Kebudayaan Kota Batu)” yang diajukan untuk memenuhi syarat dalam memperoleh gelar Sarjana Ilmu Administrasi Publik pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.

Penulis menyadari bahwa penyusunan skripsi ini tidak akan terwujud tanpa adanya bantuan dan dorongan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis menyampaikan ucapan terimakasih kepada yang terhormat:

1. Bapak Prof. Dr. Bambang Supriyono, MS selaku Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.
2. Bapak Drs. Andy Fefta Wijaya, MDA, Ph.d selaku Ketua Jurusan Ilmu Administrasi Publik Universitas Brawijaya dan juga selaku Ketua Komisi Pembimbing yang telah memberikan bimbingan, saran, arahan, dan waktunya kepada penulis dalam membantu menyelesaikan skripsi.
3. Ibu Dr. Lely Indah Mindarti, M.Si selaku Ketua Program Studi Administrasi Publik Universitas Brawijaya Malang.
4. Seluruh dosen Fakultas Ilmu Administrasi, khususnya dosen jurusan Administrasi Publik yang telah memberikan ilmu yang bermanfaat selama masa perkuliahan.

5. Seluruh staff/pegawai Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang, yang telah membantu kelancaran dalam pengurusan skripsi ini.
6. Seluruh pegawai Dinas Pariwisata dan Kebudayaan Kota Batu yang telah membantu penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.
7. Keluarga tercinta, terimakasih Bapak, Ibu, Mbak Ratna, Mas Agus yang selalu memberi dorongan dan doa yang tiada henti.
8. Sahabat seperjuangan Husni, Novanda, Regina, Demona, Faris, Rosyid, Anas, Dimas dan terimakasih untuk segalanya kepada Dhea Hana Lilia.
9. Semua pihak yang telah membantu dalam menyelesaikan skripsi ini yang tidak bisa penulis sebutkan satu persatu.

Penulis menyadari bahwa penulisan skripsi ini masih jauh dari sempurna, maka dari itu penulis memerlukan saran dan kritik yang membangun. Semoga karya skripsi ini bisa bermanfaat dan dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Malang, Oktober 2017

Penulis

DAFTAR ISI

MOTTO	i
LEMBARPERSEMBAHAN	ii
TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI	iii
TANDA PENGESAHAN SKRIPSI	iv
PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI	v
RINGKASAN	vi
SUMMARY	vii
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL.....	xiii
DAFTAR GAMBAR	xiv
DAFTAR DIAGRAM.....	xv
DAFTAR GRAFIK.....	xvi
DAFTAR LAMPIRAN	xvii

BAB I. PENDAHULUAN

A. Latar Belakang	1
B. Perumusan Masalah.....	7
C. Tujuan Penelitian.....	8
D. Manfaat Penelitian.....	8
E. Sistematika Penulisan.....	9

BAB II. TINJAUAN PUSTAKA

A. Administrasi Publik.....	10
1. Definisi Administrasi Publik.....	10
2. Paradigma Administrasi Publik.....	11
B. Reinventing Government	21
1. Pengertian Reinventing	21
2. Pengertian Government.....	21
3. Pengertian Reinventing Government	22
4. Prinsip-prinsip Reinventing Government	24
C. Pengembangan Pariwisata.....	30
1. Definisi Pengembangan Pariwisata.....	30
2. Tahapan Pengembangan Pariwisata.....	31
3. Pengembangan Daerah Tujuan Wisata	33
D. Pariwisata	35
1. Definisi Pariwisata	35
2. Bentuk Pariwisata.....	35
3. Jenis Pariwisata	37
4. Wisatawan	38

BAB III. METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian.....	39
B. Fokus Penelitian	40
C. Lokasi Penelitian.....	41
D. Jenis dan Sumber Data	42
E. Teknik Pengumpulan Data.....	43
F. Instrumen Penelitian.....	45
G. Teknik Analisis Data.....	46

BAB IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian	50
1. Kondisi Geografis Kota Batu	50
2. Sejarah Singkat Kota Batu dan Disparbud Kota Batu	52
3. Profil Disparbud Kota Batu.....	54
4. Karakteristik Pariwisata Kota Batu	67
B. Penyajian Data dan Fokus Penelitian.....	79
1. Penerapan 10 Prinsip Reinventing Government pada Disparbud Kota Batu.....	79
a. Pemerintahan Katalis	80
b. Pemerintahan Milik Masyarakat	82
c. Pemerintahan Kompetitif	85
d. Pemerintahan digerakan Misi.....	87
e. Pemerintahan Berorientasi pada Hasil	89
f. Pemerintahan Berorientasi Pelanggan.....	90
g. Pemerintahan Wirausaha.....	92
h. Pemerintahan Antisipatif.....	94
i. Pemerintahan Desentralisasi	96
j. Pemerintahan Berorientasi Pasar.....	98
2. Faktor Pendukung dan Penghambat Pengembangan Pariwisata pada Disparbud Kota Batu.....	99
a. Faktor Pendukung	99
1) Metode Pengembangan Pariwisata	99
2) Strategi Pemasaran	101
3) Anggaran	102
b. Faktor Penghambat.....	104
1) Kinerja Aparatur.....	104
C. Analisis Data	105
1. Penerapan 10 Prinsip Reinventing Government pada Disparbud Kota Batu.....	105
a. Pemerintahan Katalis.....	106
b. Pemerintahan Milik Masyarakat.....	110
c. Pemerintahan Kompetitif.....	113
d. Pemerintahan digerakan Misi	117
e. Pemerintahan Berorientasi pada Hasil.....	122
f. Pemerintahan Berorientasi Pelanggan.....	124
g. Pemerintahan Wirausaha	127

h. Pemerintahan Antisipatif.....	128
i. Pemerintahan Desentralisasi.....	132
j. Pemerintahan Berorientasi Pasar.....	136
2. Faktor Pendukung dan Penghambat Pengembangan Pariwisata pada Disparbud Kota Batu.....	140
a. Faktor Pendukung.....	140
1) Metode Pengembangan Pariwisata.....	140
2) Strategi Pemasaran	142
3) Anggaran	145
b. Faktor Penghambat.....	146
1) Kinerja Aparatur.....	146
BAB V. PENUTUP	
A. Kesimpulan	149
B. Saran.....	153
DAFTAR PUSTAKA	154
LAMPIRAN.....	157

DAFTAR TABEL

Tabel 1. Perolehan devisa Indonesia menurut lapangan usaha	2
Tabel 2. Pendapatan Asli Daerah Kota Batu Sektor Pajak Tahun 2016	5
Tabel 3. Perbedaan paradigma OPA, NPM, NPS	20
Tabel 4. Pengelola Objek Wisata di Kota Batu.....	81
Tabel 5. Perbandingan Jumlah Pengunjung Antar Daerah	85
Tabel 6. Jumlah Kunjungan Wisman di Kota Batu	90
Tabel 7. Statistik Perhotelan Kota Batu Tahun 2015.....	91
Tabel 8. Pendapatan Asli Daerah (Milyar) Kota Batu Tahun 2013-2015...	92
Tabel 9. Data Pegawai Disparbud Kota Batu.....	104
Tabel 10. Jenis Pariwisata di Kota Batu.....	120

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. Jumlah Pengunjung Objek Wisata Kota Batu4

Gambar 2. Komponen Analisis Data model interaktif.....47

Gambar 3. Peta Kota Batu.....51

Gambar 4. Kantor Pemerintahan Kota Batu52

Gambar 5. Indeks PPP Kota Batu Tahun 2013-2015.....84



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran Surat Ijin Penelitian	157
Lampiran Dokumentasi Penelitian	159
Lampiran Foto Objek Wisata	162



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Indonesia merupakan negara kesatuan yang memiliki kekayaan alam yang melimpah. Indonesia juga terkenal akan pesona alamnya yang menyajikan pemandangan indah dan memberikan pilihan tempat wisata. Indonesia juga didukung letak geografis yang menghasilkan keindahan alam dan satwa. Sehingga tidak heran Indonesia menjadi salah satu negara tujuan wisata dunia. Berdasarkan data dari Kementerian Pariwisata Republik Indonesia jumlah kunjungan wisatawan mancanegara (wisman) ke Indonesia pada September 2016 mencapai 1.006.653 atau mengalami peningkatan sebesar 9,40% dibandingkan September 2015 berjumlah 920.128 wisatawan mancanegara (<http://kemenpar.go.id>).

Pariwisata merupakan salah satu sektor prioritas yang memiliki peran penting dalam kegiatan perekonomian Indonesia. Menurut data Kementerian Pariwisata Tahun 2015, dampak kepariwisataan terhadap Produk Domestik Bruto (PDB) nasional di tahun 2015 sebesar Rp. 461,36 triliun, atau 4,23 % dari PDB nasional. Kontribusi pariwisata terhadap devisa negara juga terbukti dari urutan ke 4 dalam penerimaan devisa negara yang mencapai angka 12,578.6 (USD) pada tahun 2015, seperti yang ditampilkan pada tabel berikut.

Tabel 1. Perolehan devisa Indonesia menurut lapangan usaha

No	2014		2015	
	Jenis Komuditi	Nilai (Juta USD)	Jenis Komuditi	Nilai (Juta USD)
1.	Minyak & Gas	30,318.8	Minyak & gas bumi	18,906.7
2.	Batu baru	20,819.3	Batu bara	16,359.6
3.	Minyak Sawit	17,464.9	Minyak sawit	15,485.0
4.	Pariwisata	11,166.3	Pariwisata	12,578.6
5.	Pakaian jadi	7,450.9	Pakaian jadi	7,340.5
6.	Karet olahan	7,021.7	Makanan olahan	6,351.2
7.	Makanan olahan	6,486.8	Karet olahan	5,997.4
8.	Alat listrik	6,259.1	Alat listrik	5,713.3
9.	Tekstil	5,379.7	Tekstil	5,048.8
10.	Kayu olahan	3,914.1	Kertas	3,647.5
11.	Bahan kimia	3,853.7	Kayu olahan	3,448.9
12.	Kertas	3,780.0	Bahan kimia	2,871.7

Sumber: <http://kemenpar.go.id>

Pertumbuhan pariwisata Indonesia harus diikuti dengan pengembangan pariwisata agar mampu bersaing dengan pariwisata internasional. Pengembangan pariwisata harus dimulai dari daerah karena setiap daerah memiliki potensi dan daya tarik yang berbeda-beda, pemerintah daerahnya juga memiliki strategi pengembangan yang berbeda untuk menarik wisatawan. Pemerintah daerah dituntut mampu berinovasi memberikan program atau kebijakan yang mampu mendongkrak sektor pariwisata daerahnya. Berdasarkan Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 Tentang Pemerintahan Daerah, pemerintah daerah berwenang atau diberi otonomi untuk mengatur daerahnya sendiri. Otonomi yang bertanggung jawab adalah kewenangan kepada daerah dalam wujud tugas dan kewajiban yang harus dipikul oleh daerah dalam mencapai tujuan, berupa peningkatan pelayanan dan kesejahteraan masyarakat yang semakin baik (Ratminto & Winarsih, 2005: 188). Berdasarkan hal tersebut dapat

disimpulkan bahwa pengembangan pariwisata merupakan kewajiban dari pemerintah daerah masing-masing.

Sektor pariwisata merupakan wadah pemerintah untuk mendatangkan devisa, salah satunya adalah dengan program pemerintah *Visit East Java*. Program ini merupakan sebuah program yang bertujuan untuk mengenalkan dan mempromosikan potensi yang dimiliki oleh Provinsi Jawa Timur. Provinsi Jawa Timur merupakan salah satu provinsi di Indonesia yang memiliki banyak tempat pariwisata yang tidak kalah menarik dengan provinsi yang lain. Berdasarkan laporan BPS (Badan Pusat Statistik), Jawa Timur merupakan salah satu provinsi dengan jumlah wisatawan mancanegara terbesar terbukti pada tahun 2013 tercatat wisatawan mancanegara yang datang sekitar 225,041 orang. Data tersebut dapat dilihat pada grafik berikut.



Sumber: <http://jatim.bps.go.id>

Salah satu kota di Jawa Timur yang mengandalkan sektor pariwisata adalah Kota Batu. Kota Batu menarik untuk diteliti karena Kota Batu merupakan daerah otonom yang termuda di Provinsi Jawa Timur yang resmi berdiri pada tahun 2001. Namun Kota Batu mampu bersaing dengan daerah lain di Jawa

Timur, terbukti dengan banyaknya jumlah wisatawan yang tersaji dalam data berikut.

Gambar 1. Jumlah Pengunjung Objek Wisata Dirinci Menurut Bulan di Kota Batu, Tahun 2016



Sumber: Disparbud Kota Batu, 2016

Berdasarkan data diatas disebutkan bahwa pada tahun 2016, total wisatawan yang datang ke Kota Batu mencapai 2.917.591 jiwa. Banyak investor di bidang pariwisata yang telah membangun tempat wisata artifisial atau tempat wisata buatan, diantaranya adalah Museum Angkut, Jatim Park, Batu Night Spectacular (BNS), dan lain sebagainya Hal yang menarik dari Kota Batu tidak sama dengan kota lain karena setiap daerah mempunyai potensi yang unik dan memiliki ciri khas masing-masing. Oleh karena itu pemerintah daerah pada umumnya dan dinas pariwisata pada khususnya dituntut mampu berinovasi dan memiliki konsep khusus untuk memperkenalkan dan mengembangkan potensi daerah untuk kesejahteraan masyarakat. Karena berdasarkan Undang-Undang Nomor 10 Tahun 2009 Tentang Kepariwisata, disebutkan bahwa sumber daya dan modal pembangunan kepariwisataan untuk peningkatan kemakmuran dan

kesejahteraan rakyat. Sejalan dengan hal tersebut berdasarkan Peraturan Daerah Kota Batu Nomor 1 Tahun 2013 Tentang Penyelenggaraan Kepariwisata, disebutkan bahwa Kekayaan sumberdaya alam dan budaya yang dimiliki Kota Batu merupakan modal yang perlu dimanfaatkan secara optimal melalui penyelenggaraan kepariwisataan yang ditujukan untuk meningkatkan pertumbuhan ekonomi daerah. Sektor pariwisata juga berpengaruh terhadap peningkatan Pendapatan Asli Daerah (PAD) Kota Batu sektor pajak yang mencapai angka 88.757.389.919 Milyar pada tahun 2016, yang tersaji dalam tabel berikut.

Tabel 2. Pendapatan Asli Daerah Kota Batu Sektor Pajak Tahun 2016

Jenis Pajak	Jumlah
Pajak Hotel	17.944.383.056
Pajak Restaurant	7.485.007.628
Pajak Hiburan	10.023.704.360
Pajak Reklame	1.603.625.203
Pajak Penerangan Jalan	10.417.809.198
Pajak Parkir	1.140.417.722
Pajak Air Tanah	1.425.148.171
Pajak Bumi dan Bangunan	18.108.653.606
Pajak Bea Perolehan Hak Atas Tanah dan Bangunan	20.608.640.975

Sumber: BPS Kota Batu, 2016

Konsep pengembangan pariwisata dirasa sangat penting karena dengan konsep pengembangan pariwisata, pemerintah daerah mampu memetakan keunggulan maupun kekurangan daerah secara efektif dan efisien. Menyikapi hal ini maka perlu sebuah konsep dimana seorang pejabat birokrasi maupun aparatur pemerintah harus mencitrakan dirinya sebagai seorang pelayan masyarakat yang mampu bersaing dan siap untuk menghadapi tantangan, menciptakan organisasi yang mampu memperbaiki efektifitas dan efisiensi pada saat sekarang dan di masa

yang akan datang. Definisi diatas sesuai dengan konsep *Reinventing Government* yang akan dibahas secara komprehensif dalam pembahasan berikutnya.

Menurut David Osborn & Ted Gaebler dalam bukunya yang berjudul *Mewirauahakan Birokrasi* tahun 2000, menyebutkan *reinventing government* adalah transformasi sistem dari organisasi pemerintah untuk menciptakan peningkatan efektifitas, efesiensi dan kemampuan pegawai dalam melakukan inovasi. Transformasi ini dicapai dengan mengubah tujuan, sistem, pertanggungjawaban, struktur kekuasaan dan budaya organisasi pemerintahan. Pembaruan dengan penggantian sistem yang birokratis menjadi sistem yang lebih bersifat wirausaha. Pembaruan dengan kata lain membuat pemerintah siap untuk menghadapi tantangan, menciptakan organisasi yang mampu memperbaiki efektifitas dan efesiensi. Berdasarkan hal tersebut, maka penelitian mencoba mengajukan sebuah pendekatan tentang strategi untuk mengembangkan kawasan pariwisata dengan konsep *reinventing government*. Hal ini dikarenakan pariwisata sangat dekat dengan bagaimana cara pemerintah untuk dapat memahami mekanisme pasar sehingga dapat diminati oleh banyak pengunjung. Gagasan utama dari konsep ini adalah bagaimana cara mewirauahakan birokrasi agar sektor publik dapat menjalankan pemerintahanya lebih efektif dan efesien.

Menurut konsep *reinventing government* Dinas Pariwisata dan Kebudayaan harus mampu melakukan inovasi dalam pengembangan pariwisata. Salah satunya adalah dengan mengefisiensikan manajemen pemerintah atau melaksanakan manajemen yang biasanya dilakukan oleh sektor swasta dalam sektor pemerintahan. *reinventing government* mempunyai 10 prinsip, yakni:

pemerintah katalis, pemerintah milik masyarakat, pemerintah kompetitif, pemerintah digerakan oleh misi, pemerintah berorientasi pada hasil, pemerintah berorientasi pelanggan, pemerintah wirausaha, pemerintah atisipatif, pemerintah desentralisasi serta pemerintah berorientasi pasar. Latar belakang yang mendasari peneliti tertarik untuk meneliti konsep *reinventing government* adalah karena konsep *reinventing government* memberikan inovasi atau pemikiran baru terhadap perkembangan suatu masalah dalam hal ini adalah terkait pengembangan pariwisata. Oleh karena itu konsep *reinventing government* menarik untuk diteliti karena menerapkan nilai bisnis ke dalam pemerintahan, sehingga diharapkan dapat membuat perubahan positif bagi kepariwisataan di Kota Batu. Berdasarkan uraian diatas penelitian mengambil judul **“*Reinventing Government* dalam Pengembangan Pariwisata (studi kasus pada Dinas Pariwisata dan Kebudayaan)”**.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian dalam latar belakang, maka permasalahan penelitian yang dapat dirumuskan yaitu:

1. Bagaimana penerapan *reinventing government* pada Dinas Pariwisata dan Kebudayaan dalam pengembangan pariwisata di Kota Batu?
2. Apasaja faktor-faktor pendukung dan penghambat yang dihadapi oleh Dinas Pariwisata dan Kebudayaan Kota Batu dalam menerapkan *reinventing government* dalam pengembangan pariwisata?

C. Tujuan Penelitian

Sesuai dengan rumusan masalah yang ada, maka tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui penerapan *reinventing government* pada Dinas Pariwisata dan Kebudayaan dalam pengembangan pariwisata di Kota Batu.
2. Untuk mengetahui faktor-faktor pendukung dan penghambat yang dihadapi oleh Dinas Pariwisata dan Kebudayaan Kota Batu dalam menerapkan *reinventing government*.

D. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini selanjutnya diharapkan bermanfaat secara akademis dan praktis.

1. Manfaat Akademis

Memberikan kontribusi pemikiran dalam pembangunan bidang ilmu administrasi publik dalam melakukan *reinventing government* pada Dinas Pariwisata dan Kebudayaan dalam pengembangan pariwisata di Kota Batu. Selain itu, penelitian ini dapat dijadikan referensi atau sebagai bahan perbandingan yang bermanfaat untuk peneliti berikutnya.

2. Manfaat Praktis

Memberikan sumbangan pemikiran tentang *reinventing government* dalam pengembangan pariwisata kepada semua pihak yang berhubungan dengan sektor pariwisata.

E. Sistematika Penulisan

Untuk memudahkan serta memahami isi skripsi ini, secara sistematis diuraikan sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini merupakan latar belakang penulisan skripsi, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, serta sistematika penulisan.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini penulis mengemukakan secara garis besar teoritis yang menjadi dasar bagi penulis dalam memberikan alternatif solusi atas segala permasalahan yang ada.

BAB III METODE PENELITIAN

Bab ini menyajikan teknik yang digunakan peneliti dalam melakukan serangkaian kegiatan penelitian, baik berupa jenis penelitian, fokus penelitian, lokasi dan situs penelitian, jenis dan sumber data, teknik pengumpulan data, instrument penelitian dan metode analisis.

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Hasil dan pembahasan, meliputi penyajian data penelitian, analisis data dan interpretasi data.

BAB V PENUTUP

Bab ini menyajikan kesimpulan dan saran dari hasil penelitian.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Administrasi Publik

1. Definisi Administrasi Publik

Untuk mendefinisikan administrasi publik berarti juga mengartikan pengertian teori, pengertian administrasi dan pengertian publik. Menurut Kerlinger dalam Pasolong (2011 : 9) teori adalah serangkaian konstruk, batasan, dan proposisi yang menyajikan suatu pandangan sistematis tentang fenomena dengan fokus hubungan dengan merinci hubungan-hubungan antar variabel, dengan tujuan menjelaskan dan memprediksi gejala itu. Menurut pendapat tersebut menyatakan bahwa teori merinci hubungan antar variabel, untuk menguji kebenarannya baik melalui riset atau penelitian. Selanjutnya pembahasan tentang administrasi, secara etimologi berasal dari bahasa latin (Yunani) yang terdiri atas dua kata yaitu “*ad*” dan “*ministrate*” yang berarti melayani atau memenuhi. Sedangkan pendapat Dunsire yang dikutip ulang oleh Keban (2008 : 2) administrasi diartikan sebagai kegiatan pengarahan, kegiatan melakukan analisis, dalam mempresentasikan keputusan dan mempertimbangkan kebijakan, sebagai pekerjaan individual dan kelompok dalam menghasilkan barang dan jasa publik.

Sedangkan pengertian publik adalah sejumlah manusia yang memiliki kesamaan berpikir, perasaan, harapan, sikap dan tindakan yang benar dan baik berdasarkan nilai-nilai norma yang mereka miliki (Syafi'ie dkk dalam Pasolong, 2011 : 6). Sehingga apabila semua pengertian tersebut digabung maka akan dapat menyimpulkan arti dari administrasi publik. Administrasi publik menunjukkan

bagaimana pemerintah berperan sebagai agen tunggal yang berkuasa atau sebagai regulator, yang aktif dan selalu berinisiatif dalam mengatur atau mengambil langkah dan prakarsa, yang menurut mereka penting atau baik untuk masyarakat (Keban, 2008 : 4). Jadi administrasi publik adalah proses dimana sumberdaya dan personel publik diorganisir dan dikoordinasikan untuk memformulasikan, mengimplementasikan, dan mengelola keputusan-keputusan dalam kebijakan publik.

2. Paradigma Administrasi Publik

a. Old Public Administrasi (OPA)

Sebelum tahun 1970-an lahir sebuah paradigma dalam perkembangan administrasi publik pertama yaitu *Old Public Administrasi* (OPA). Paradigma tersebut mempunyai ciri khas model pemerintahan yang kaku, sentralistik dan nilai pokok yang dikejar adalah efisiensi & rasionalitas. Selanjutnya secara ringkas, Denhardt dan Denhardt dalam bukunya *The New Public Service: Serving, Not Steering* menguraikan karakteristik *Old Public Administrasi* sebagai berikut :

1. Fokus utama adalah penyediaan pelayanan publik melalui organisasi atau badan resmi pemerintah.
2. Kebijakan publik dan administrasi negara dipahami sebagai penataan dan implementasi kebijakan yang berfokus pada satu cara terbaik (*on a single*), kebijakan publik dan administrasi negara sebagai tujuan yang bersifat politik.

3. Administrator publik memainkan peranan yang terbatas dalam perumusan kebijakan publik dan pemerintahan mereka hanya bertanggungjawab mengimplementasikan kebijakan publik.
4. Administrator bertanggungjawab kepada pimpinan pejabat politik (*elected political leaders*) yang telah terpilih secara demokratis.
5. Program-program publik dilaksanakan melalui organisasi yang hierarkis dengan kontrol yang ketat oleh pimpinan organisasi.
6. Nilai pokok yang dikejar oleh organisasi publik adalah efisiensi dan rasionalitas.
7. Peranan administrator publik adalah melaksanakan prinsip-prinsip *Planning, Organizing, Staffing, Directing, Coordinating, Reporting* dan *Budgeting*.

Kemudian paradigma *Old Public Administrasi* (OPA) dikritik oleh paradigma *New Public Management* (NPM), yang berpendapat bahwa pemerintahan yang kaku dan sentralistik sebagaimana yang dianut oleh *Old Public Administrasi* (OPA) harus diganti dengan pemerintahan yang berjiwa wirausaha dan *profitable*.

b. New Publik Management (NPM)

1) Sejarah dan Pengertian *New Public Management* (NPM)

Konsep *New Public Management* secara tidak langsung muncul dari kritik keras terhadap organisasi sektor publik. *New Public Management* kemudian mempengaruhi proses perubahan organisasi sektor publik secara komprehensif hampir diseluruh dunia. Pelaksanaan desentralisasi, devolusi, dan modernisasi

pemberian pelayanan publik merupakan penekanan gerakan *New Public Management*. Istilah *New Public Management* pada awalnya dikenalkan oleh Christopher Hood pada tahun 1991 yang kemudian disingkat dengan istilah NPM (Mahmudi, 2007). Apabila dilihat melalui perspektif historis, pendekatan modern terhadap manajemen sektor publik tersebut awalnya muncul dari negara-negara Eropa sekitar tahun 1980-an dan 1990-an. Denhardt dan Denhardt (2007:12) menjelaskan bahwa *New Public Management* mengacu pada sekelompok ide dan praktik-praktik kontemporer yang pada intinya menggunakan pendekatan sektor swasta dan bisnis ke dalam sektor publik. *New Public Management* telah menjadi normatif yang menandakan pergeseran besar dalam cara berpikir tentang peran *administrator public*. *New Public Management* adalah sebuah gerakan perampingan sektor publik dan membuatnya lebih komparatif dan mencoba untuk membuat administrasi publik yang lebih responsif terhadap kebutuhan warga dengan menawarkan pengukuran ekonomi, efisiensi dan efektifitas (*value for money*), fleksibilitas pilihan, dan transparansi.

Implementasi konsep *New Public Management* dapat dipandang sebagai suatu bentuk modernisasi atau reformasi manajemen, administrasi publik, depolitasi kekuasaan, atau desentralisasi wewenang yang mendorong demokrasi. Beberapa pihak meyakini bahwa paradigma *New Public Management* merupakan sebuah fenomena internasional sebagai bagian dari proses global. Konsep *New Public Management* begitu cepat mempengaruhi praktik manajemen publik di berbagai negara sehingga membentuk sebuah gerakan yang mendunia. Konsep *New Public Management* memandang masyarakat sebagai *customer* (pelanggan). Lebih

lanjut menurut Osborne dan Gaebler konsep *New Public Management* mengibaratkan pemerintahan sebagai sebuah “kapal” dan sektor privat atau masyarakat diibaratkan sebagai “penumpang”. Peran pemerintah hanya sebagai nahkoda yang mengarahkan (*steer*) lajunya kapal bukan mengayuh (*row*). Urusan kayuh-mengayuh diserahkan kepada organisasi di luar pemerintah, yaitu organisasi privat dan organisasi masyarakat sipil sehingga mereduksi fungsi domestikasi pemerintah. Tugas pemerintah yang hanya sebagai pengarah memberikan pemerintah energi ekstra untuk mengurus persoalan-persoalan domestik dan internasional yang lebih strategis, misalnya persoalan meningkatkan pertumbuhan ekonomi dan perdagangan luar negeri.

Paradigma *steering rather than rowing* dalam konsep *New Public Management* dikritik oleh Denhardt dan Denhardt sebagai paradigma yang melupakan siapa sebenarnya pemilik kapal (*who owned the boat*) selain itu dalam paradigma *New Public Management* negara terlalu “bebas” sehingga terjadi kesenjangan di masyarakat. Seharusnya pemerintah memfokuskan usahanya untuk melayani dan memberdayakan warga negara karena merekalah pemilik “kapal”. Berdasarkan kritikan tersebut munculah paradigma baru yang mencoba menggabungkan antara ke dua paradigma (*Old Public Administrasi & New Public Management*) yang disebut *New Public Service* (NPS). *New Public Service* mencoba mereposisi peran negara dan pemerintah dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Jadi dapat dikatakan *New Public Service* menitik beratkan kepada demokrasi, masyarakat dan tugas pemerintah bukan hanya mengarahkan tetapi juga harus melayani.

2) Karakteristik *New Public Management* (NPM)

Menurut Hood (1991:4) konsep *New Public Management* memiliki tujuh komponen utama, yaitu:

a. Manajemen profesional di sektor publik

New Public Management menghendaki organisasi sektor publik dikelola secara profesional. Konsekuensi dilakukannya manajemen profesional di sektor publik adalah adanya kebebasan dan keleluasaan manajer publik untuk mengelola secara akuntabel organisasi yang dipimpinnya. Manajemen profesional mensyaratkan ditentukannya batasan tugas pokok dan fungsi serta deskripsi kerja yang jelas.

b. Adanya standar kinerja dan ukuran kinerja

New Public Management mensyaratkan organisasi memiliki tujuan yang jelas dan ada penetapan target kinerja. Target kinerja tersebut merupakan kewajiban yang dibebankan kepada manajer atau personel untuk dicapai. Penetapan target kinerja harus dikaitkan dengan standar kinerja dan ukuran kinerja. Penetapan standar kinerja itu dimaksudkan untuk memberikan nilai terbaik (*best value*) dan praktik terbaik (*best practise*), sedangkan penetapan ukuran kinerja adalah untuk menilai kesuksesan atau kegagalan dalam mencapai target kinerja dan tujuan organisasi.

c. Penekanan yang lebih besar terhadap pengendalian output dan outcome

Konsep *New Public Management* menyatakan bahwa sumber daya organisasi harus dikerahkan dan diarahkan untuk mencapai target kinerja. Penekanannya adalah pada pemenuhan hasil (*outcome*), bukan pada kebijakan-kebijakan.

Pengendalian *output* dan *outcome* harus menjadi fokus utama perhatian organisasi, bukan lagi sekedar pengendalian input.

d. Pemecahan unit-unit di sektor publik

Model organisasi sektor publik tradisional sangat didominasi organisasi birokrasi. Model organisasi birokrasi yang dikembangkan oleh Max Weber pada awalnya sangat kuat untuk meningkatkan efisiensi organisasi, akan tetapi seiring berjalannya waktu pola ini menjadi gagal karena semakin berkembang dan kompleksnya organisasi sektor publik sehingga hal ini mengakibatkan terjadinya kelembagaan organisasi karena sifat ini tersentralisasi. Konsep *New Public Management* mengendaki organisasi dipecah-pecah dalam unit kerja. *New Public Management* menghendaki adanya desentralisasi, devolusi dan pemberian wewenang yang lebih besar kepada bawahan.

e. Menciptakan persaingan di sektor publik

Doktrin *New Public Management* menyatakan organisasi sektor publik perlu mengadopsi mekanisme pasar dan menciptakan persaingan. Tujuan menciptakan persaingan di sektor publik adalah untuk menghemat biaya. Beberapa tugas pelayanan publik dapat diberikan kepada pihak swasta jika memang hal ini lebih menghemat biaya dan menghasilkan kinerja yang berkualitas. Selain itu, manfaat lainnya adalah mendorong sektor swasta dan sektor ketiga untuk berkembang

f. Pengadopsian gaya manajemen di sektor bisnis ke dalam sektor publik

Konsep *New Public Management* berasumsi bahwa praktik manajemen di sektor swasta jauh lebih baik dibandingkan manajemen sektor publik. Beberapa praktik manajemen yang dianggap lebih baik antara lain penilaian kinerja, sistem kompensasi dan promosi didasarkan kinerja, manajemen biaya, struktur yang

fleksibel, sistem akuntansi, dan penganggaran yang lebih maju. Diharapkan dengan diadopsinya praktik-praktik ini mampu mengembangkan manajemen sektor publik yang lebih baik.

- g. Penekanan pada disiplin dan penghematan lebih besar dalam menggunakan sumber daya

New Public Management mensyaratkan organisasi sektor publik dapat memberikan perhatian yang besar terhadap penggunaan sumber daya secara ekonomis dan efisien. Doktrin ini menghendaki organisasi sektor publik melakukan penghematan biaya-biaya langsung, meningkatkan disiplin pegawai, dan kegiatan yang mengarah pada peningkatan kualitas dengan harga murah. Pemerintah misalnya perlu melakukan pengendalian pengeluaran sumber daya publik seefisien mungkin agar tidak terjadi pemborosan, pengrusakan lingkungan, salah kelola, salah alokasi dan korupsi.

c. **New Public Service (NPS)**

Konsep *New Public Service* mulai dikenal melalui tulisan Janet V. Denhardt dan Robert B. Denhardt yang berjudul “*The New Public Service, Serving not Steering*” yang diterbitkan penerbit ME Sharpe, Inc. New York pada tahun 2007. Buku ini diawali dengan kalimat “*Government shouldn’t be run like a business it should be run like a democracy*”. Pemerintahan (administrasi negara) tidak seharusnya digerakkan seperti bisnis. Menjalankan pemerintahan sama dengan menggerakkan tatanan demokrasi. Perdebatan tentang acuan nilai administrasi negara atau administrasi publik apakah berorientasi pada nilai-nilai ekonomi (efisiensi dan efektivitas) ataukah nilai-nilai politik (keadilan,

demokrasi, penghargaan HAM dan sebagainya) telah menjadi isu klasik dalam studi administrasi publik.

Menurut paradigma ini tidak ada lagi yang menjadi penonton semua jadi pemain atau ikut bermain. Disini pemerintah harus menjamin hak-hak warga masyarakat, dan memenuhi tanggungjawabnya kepada masyarakat dengan mengutamakan kepentingan warga masyarakat. "*Citizens First*" harus menjadi pegangan atau semboyan pemerintah. Isu tentang *justice, equity, participation* dan juga *leadership* yang tidak diperhatikan dalam buku *Mewirauahakan Birokrasi* (Osborne & Gaebler, 2000), justru harus mendapatkan perhatian utama (Denhardt & Denhardt, 2007). Terdapat 7 (tujuh) prinsip NPS (Denhardt & Denhardt, 2007) yang berbeda dari *Old Public Administration* dan *New Public Administration*.

1. Pertama, peran utama dari pelayan publik adalah membantu warga masyarakat mengartikulasikan dan memenuhi kepentingan yang telah disepakati bersama, daripada mencoba mengontrol atau mengendalikan masyarakat ke arah yang baru.
2. Kedua, administrator publik harus menciptakan gagasan kolektif yang disetujui bersama tentang apa yang disebut sebagai kepentingan publik.
3. Ketiga, kebijakan dan program yang ditujukan untuk memenuhi kebutuhan publik dapat dicapai secara efektif dan responsif melalui upaya-upaya kolektif dan proses kolaboratif.
4. Keempat, kepentingan publik lebih merupakan agregasi kepentingan pribadi para individu.
5. Kelima, para pelayan publik harus memberikan perhatian, tidak semata kepada pasar, tetapi juga pada aspek hukum dan peraturan perundangan, nilai-nilai

masyarakat, norma-norma politik, standard profesional dan kepentingan warga masyarakat.

6. Keenam, organisasi publik dan jaringan-jaringan yang terlibatakan lebih sukses dalam jangka panjang kalau mereka beroperasi melalui proses kolaborasi dan melalui kepemimpinan yang menghargai semua orang.
7. Ketujuh, kepentingan publik lebih baik dikembangkan oleh pelayan-pelayan publik dan warga masyarakat yang berkomitmen memberikan kontribusi terhadap masyarakat, daripada oleh manajer wirausaha yang bertindak seakan-akan uang adalah milik mereka.

Pelajaran penting yang dapat diambil dari paradigma *New Public Service* ini adalah bahwa birokrasi harus dibangun agar dapat memberi perhatian kepada pelayanan masyarakat sebagai warga negara (bukan sebagai pelanggan), mengutamakan kepentingan umum, mengikutsertakan warga masyarakat, berpikir strategis dan bertindak demokratis, memperhatikan norma, nilai, dan standard yang ada, dan menghargai masyarakat. Birokrasi harus berubah orientasinya yaitu dari *paradigma constitutionalism* ke *paradigma communitarianism* atau dari model *institution-centric service* ke *citizen-centric governance*. Selanjutnya dalam rangka mengimplementasikan paradigma tersebut, perlu diterapkan pola *citizen centered collaborative public management* asalkan tidak ada tindakan birokrasi yang memanipulasikan partisipasi masyarakat. Berikut peneliti paparkan perbedaan mendasar dari ketiga paradigma diatas.

Tabel 3. Perbedaan paradigma OPA, NPM, NPS

Aspek	OPA	NPM	NPS
Dasar teori dan fondasi epistemologi	Teori Politik	Teori Ekonomi	Teori Demokrasi
Rasionalitas dan model perilaku manusia	Rasionalitas <i>Synoptic (administrative man)</i>	Teknis dan rasionalitas ekonomi (<i>economic man</i>)	Rasionalitas strategis atau rasionalitas formal (politik, ekonomi dan organisasi)
Konsep kepentingan publik	Kepentingan publik secara politis dijelaskan dan diekspresikan dalam aturan hukum	Kepentingan publik mewakili agregasi kepentingan individu	Kepentingan publik adalah hasil dialog berbagai nilai
Responsivitas birokrasi publik	<i>Clients dan constituent</i>	<i>Customer</i>	<i>Citizen's</i>
Peran pemerintah	<i>Rowing</i>	<i>Steering</i>	<i>Serving</i>
Pencapaian tujuan	Badan pemerintah	Organisasi privat dan nonprofit	Koalisi antarorganisasi publik, nonprofit dan privat
Akuntabilitas	Hierarki administratif dengan jenjang yang tegas	Bekerja sesuai dengan kehendak pasar (keinginan pelanggan)	Multiaspek: akuntabilitas hukum, nilai-nilai, komunitas, norma politik, standar profesional
Diskresi administrasi	Diskresi terbatas	Diskresi diberikan secara luas	Diskresi dibutuhkan tetapi dibatasi dan bertanggung-jawab
Struktur organisasi	Birokratik yang ditandai dengan otoritas top-down	Desentralisasi organisasi dengan kontrol utama berada pada para agen	Struktur kolaboratif dengan kepemilikan yang berbagi secara internal dan eksternal
Asumsi terhadap motivasi pegawai dan administrator	Gaji dan keuntungan, proteksi	Semangat <i>entrepreneur</i>	Pelayanan publik dengan keinginan melayani masyarakat

Sumber : Denhardt dan Dendhardt dalam Wijaya dan Danar (2014: 13)

B. Reinventing Government

1. Pengertian Reinventing

Pada dasarnya menurut bahasa *reinventing* artinya ialah menemukan atau menciptakan kembali. Namun menurut istilah, *reinventing* dapat diartikan sebagai interpreneur atau wirausaha. wirausaha adalah pemikiran kembali paradigma konvensional, membuang cara-cara tradisional untuk melakukan sesuatu (Soetopo dan Soemanto dan, 1984: 43). Wirausaha adalah kemampuan yang dimiliki seseorang untuk melihat dan menilai kesempatan-kesempatan bisnis, mengumpulkan sumber daya yang dibutuhkan untuk mengambil tindakan yang tepat dan mengambil keuntungan dalam rangka meraih sukses. Dari pengertian diatas telah kita ketahui bahwa wirausaha ialah bukan berarti harus bergelut dengan usaha (*business*), tetapi wirausaha ialah kemampuan atau skill seseorang dalam meniai dan melihat secara detail sebuah peluang.

2. Pengertian Government

Arti *government* menurut Bahasa Indonesia adalah pemerintah. Menurut Philipus M. Hadjon memberikan pendapatnya mengenai pemerintahan sebagai berikut:

“Pemerintahan dapat dipahami melalui dua pengertian: di satu pihak dalam arti “fungsi pemerintahan” (kegiatan memerintah), di lain pihak dalam arti “organisasi pemerintahan” (kumpulan dari kesatuan-kesatuan pemerintahan). Fungsi pemerintahan ini secara keseluruhan terdiri dari berbagai macam tindakan-tindakan pemerintahan: keputusan-keputusan, ketetapan-ketetapan yang bersifat umum, tindakan-tindakan hukum perdata dan tindakan-tindakan nyata. Hanya perundang-undangan dari penguasa politik dan peradilan oleh para hakim tidak termasuk di dalamnya.”

Berdasarkan pendapat diatas disimpulkan bahwa pemerintahan adalah suatu sistem untuk menjalankan wewenang dan kekuasaan dalam mengatur kehidupan sosial, ekonomi dan politik, suatu negara atau bagian-bagiannya. Pengertian pemerintah yang lainnya adalah sekelompok orang yang secara bersama-sama memikul tanggung jawab terbatas untuk menggunakan kekuasaan. Pemerintah juga bisa diartikan sebagai penguasa suatu negara atau badan tertinggi yang memerintah suatu negara.

3. Pengertian Reinventing Government

Menurut David Osborn & Ted Gaebler dalam bukunya yang berjudul *Mewirauahakan birokrasi tahun 2000*, menyebutkan *reinventing government* adalah transformasi sistem dari organisasi pemerintah untuk menciptakan peningkatan efektifitas, efesiensi dan kemampuan pegawai dalam melakukan inovasi. Transformasi ini dicapai dengan mengubah tujuan, sistem, pertanggungjawaban, struktur kekuasaan dan budaya organisasi pemerintahan. Pembaruan dengan penggantian sistem yang birokratis menjadi sistem yang lebih bersifat wirausaha. Pembaruan dengan kata lain membuat pemerintah siap untuk menghadapi tantangan, menciptakan organisasi yang mampu memperbaiki efektifitas dan efesiensi.

Menurut Dwiyanto (2005) *Reinventing Government* adalah suatu pemikiran dan gerakan untuk mengembangkan pemerintah yang memiliki jiwa dan semangat *entrepreneurial*. Ciri penting dari pemerintah yang *entrepreneurial* adalah kemampuannya menggunakan sumber daya yang ada secara efisien, inovatif dan responsif terhadap kebutuhan masyarakatnya. Pemerintah hanya akan

bisa mengembangkan semangat *entrepreneurial* jika membuang jauh-jauh sifat dan mental birokratis yang selama ini mengangganginya. Karakteristik birokrasi pemerintah yang sentralistik, hirarkhis, monopolistik, reaktif dan formalistik harus diganti dengan desentralistik, adaptif, kompetitif, antisipatif dan partisipatif.

Konsep *reinventing government* pada dasarnya merupakan representasi dari paradigma *New Public Management* dimana dalam *New Public Management* (NPM), negara dilihat sebagai perusahaan jasa modern yang kadang-kadang bersaing dengan pihak swasta. Tetapi di lain pihak dalam bidang-bidang tertentu memonopoli layanan jasa namun tetap dengan kewajiban memberikan layanan dan kualitas yang maksimal. Segala hal yang tidak bermanfaat bagi masyarakat dianggap sebagai pemborosan dalam paradigma *New Public Management* (NPM). Warga negara tidak dilihat sebagai abdi lagi, tetapi sebagai pelanggan layanan publik yang karena pajak yang dibayarkan memiliki hak atas layanan dalam jumlah tertentu dan kualitas tertentu pula.

Konsep *reinventing government*, apabila diterjemahkan dalam Bahasa Indonesia konsep ini berarti menginventarisasikan lagi kegiatan pemerintah. Pada awalnya gerakan *reinventing government* diilhami oleh beban pembiayaan birokrasi yang besar, namun dengan kinerja aparatur birokrasi yang rendah. Tekanan dari publik sebagai pembayar pajak mendesak pemerintah untuk mengefisiensikan anggarannya dan meningkatkan kinerjanya. Pengoperasian fungsi pelayanan publik yang tidak dapat diefisiensikan lagi dan telah membebani keuangan negara diminta untuk dikerjakan oleh sektor non-pemerintah. Oleh karena itu akan terjadi proses pereduksian peran dan fungsi pemerintah yang

semula memonopoli semua bidang pelayanan publik, kini menjadi berbagi dengan pihak swasta, yang semula merupakan *big government* ingin dijadikan *small government* yang efektif, efisien, responsive, dan accountable terhadap kepentingan publik. Dari penjelasan di atas telah dapat digambarkan bahwa *reinventing government* (pemerintahan wirausaha) ialah suatu sistem untuk menjalankan wewenang dan kekuasaan dalam mengatur kehidupan sosial, ekonomi dan politik dengan jiwa kewirausahaan di masing-masing anggota pemerintahan atau pejabatnya.

4. Prinsip-prinsip Reinventing Government

Reinventing government merupakan pemikiran membaruan administrasi publik dengan memadukan prinsip-prinsip bisnis dalam birokrasi pemerintah. Ada sepuluh prinsip *reinventing government* yang diungkapkan oleh David Osborn & Ted Gaebler dalam bukunya yang berjudul *Mewirausahakan Birokrasi* (2000: 29-311). Sepuluh prinsip *reinventing government* antara lain :

a. Pemerintahan Katalis

Pemerintahan diibaratkan sebuah perahu, peran pemerintah bisa sebagai pengemudi yang mengarahkan jalannya perahu atau sebagai pendayung yang mengayuh untuk membuat perahu bergerak (Osborne dan Gaebler, 2000: 29). Artinya jika pemerintahan diibaratkan sebagai perahu, maka peran pemerintah seharusnya sebagai pengemudi yang mengarahkan jalannya perahu, bukannya sebagai pendayung yang mengayuh untuk membuat perahu bergerak. Pemerintah seharusnya lebih berkonsentrasi pada pembuatan kebijakan strategis (mengarahkan) daripada disibukkan oleh hal-hal yang bersifat teknis pelayanan

(mengayuh). Upaya mengarahkan membutuhkan orang yang mampu melihat seluruh visi dan mampu menyeimbangkan berbagai tuntutan yang saling bersaing untuk mendapatkan sumber daya. Upaya mengayuh membutuhkan orang yang secara sungguh-sungguh memfokuskan pada satu misi dan melakukannya dengan baik

b. Pemerintahan Milik Masyarakat

Pengertian pemerintahan milik masyarakat dalam bukunya David Osborn & Ted Gaebler dalam bukunya yang berjudul *Mewirauahakan Birokrasi* tahun 2000, adalah pemerintahan yang memberi wewenang ketimbang melayani. Artinya pemerintahan harus memperhatikan kepentingan rakyat dan memberdayakan rakyat. Oleh karena itu, pendekatan pelayanan harus diganti dengan menumbuhkan inisiatif masyarakat itu sendiri. Pemberdayaan masyarakat, kelompok-kelompok persaudaraan, organisasi sosial, dapat dijadikan wadah untuk menyelesaikan masalah mereka sendiri. Pemberdayaan semacam ini nantinya akan menciptakan iklim partisipasi aktif rakyat untuk mengontrol pemerintah dan menumbuhkan kesadaran bahwa pemerintah sebenarnya adalah milik rakyat. Ketika pemerintah mendorong kepemilikan dan kontrol ke dalam masyarakat, tanggung jawabnya belum berakhir. Pemerintah mungkin tidak lagi memproduksi jasa, tetapi masih bertanggung jawab untuk memastikan bahwa kebutuhan-kebutuhan rakyat telah terpenuhi.

c. Pemerintah Kompetitif

Pemerintahan kompetitif adalah pemerintahan yang menyuntikan persaingan ke dalam pemberian pelayanan (Osborn dan Gaebler, 2000: 89). Artinya pemerintah harus mampu membuat persaingan dalam melakukan pelayanan publik. Oleh karena itu pemerintah harus mengembangkan kompetisi di antara masyarakat, swasta dan organisasi pemerintah lainya dalam melakukan pelayanan publik. Hasilnya diharapkan efisiensi yang lebih besar, tanggung jawab yang lebih besar dan terbentuknya lingkungan yang lebih inovatif. Di antara keuntungan paling nyata dari kompetisi adalah efisiensi yang lebih besar sehingga mendatangkan lebih banyak keuntungan. Kompetisi memaksa monopoli pemerintah atau swasta untuk merespon segala kebutuhan pelanggannya (warga negara). Kompetisi menghargai inovasi dan kompetisi membangkitkan semangat kerja pegawai negeri.

d. Pemerintah Berorientasi Misi

Menurut David Osborn & Ted Gaebler dalam bukunya yang berjudul *Mewirauahakan Birokrasi tahun 2000*, mengibaratkan suatu negara seperti kapal yang mempunyai kepa (semacam kerang laut). Kepa disini adalah pengibaran dari sesuatu yang mengganggu, menghambat dan mengotori kapal (organisasi pemerintahan) tersebut. Artinya pemerintahan yang dijalankan berdasarkan peraturan akan tidak efektif dan kurang efisien, karena bekerjanya lamban dan bertele-tele. Oleh karena itu pemerintahan harus digerakkan oleh misi sebagai tujuan dasarnya sehingga akan berjalan lebih efektif dan efisien. Karena dengan mendudukan misi organisasi sebagai tujuan, birokrat pemerintahan dapat

mengembangkan sistem anggaran dan peraturan sendiri yang memberi keleluasaan kepada karyawannya untuk mencapai misi organisasi tersebut. Di antara keunggulan pemerintah yang digerakkan oleh misi adalah lebih efisien, lebih efektif, lebih inovatif, lebih fleksibel, dan lebih mempunyai semangat yang tinggi ketimbang pemerintahan yang digerakkan oleh aturan.

e. Pemerintah Berorientasi Hasil

Pemerintahan yang berorientasi hasil adalah pemerintahan yang menakanankan pada pencapaian dan juga pada dampak (Osborn dan Gaebler, 2000: 159). Artinya pemerintahan harus menetapkan target yang jelas dari organisasi publik tersebut. Apabila lembaga-lembaga pemerintah dibiayai berdasarkan masukan (*income*), maka sedikit sekali alasan mereka untuk berusaha keras mendapatkan kinerja yang lebih baik. Tetapi jika mereka dibiayai berdasarkan hasil (*outcome*) mereka menjadi obsesif pada prestasi. Sistem penggajian dan penghargaan seharusnya didasarkan atas kualitas hasil kerja bukan pada masa kerja, besar anggaran dan tingkat otoritas.

f. Pemerintah Berorientasi Pelanggan

Pemerintahan yang berorientasi pelanggan adalah pemerintahan yang memenuhi kebutuhan pelanggan, bukan kebutuhan birokrasi (Osborn dan Gaebler, 2000: 191). Artinya pemerintah harus belajar dari sektor bisnis di mana jika tidak fokus dan perhatian pada pelanggan (masyarakat), maka masyarakat tidak akan puas dengan pelayanan yang ada. Oleh karena itu, pemerintah harus menempatkan rakyat sebagai pelanggan yang harus diperhatikan kebutuhannya. Pemerintah harus mulai mendengarkan secara cermat para pelanggannya, melalui survei

pelanggan, kelompok fokus dan berbagai metode yang lain. Tradisi pejabat birokrasi selama ini seringkali berlaku kasar dan angkuh ketika melayani warga masyarakat yang datang keinstansinya. Tradisi ini harus diubah dengan menghargai mereka sebagai warga negara yang berdaulat dan harus diperlakukan dengan baik dan wajar.

g. Pemerintah Wirausaha

Pemerintahan wirausaha adalah pemerintahan yang menghasilkan ketimbang membelanjakan (Osborn dan Gaebler, 2000: 223). Pemerintahan wirausaha memfokuskan energinya bukan sekedar untuk menghabiskan anggaran, tetapi juga menghasilkan uang atau laba. Sebenarnya pemerintah mengalami masalah yang sama dengan sektor bisnis yaitu keterbatasan akan keuangan, tetapi mereka berbeda dalam respon yang diberikan. Daripada menaikkan pajak atau memotong program publik, pemerintah wirausaha harus berinovasi bagaimana menjalankan program publik dengan sumber daya keuangan yang sedikit tersebut.

h. Pemerintah Antisipatif

Pemerintahan antisipatif adalah pemerintahan yang mencegah dari pada mengobati (Osborn dan Gaebler, 2000: 249). Pemerintahan tradisional yang birokratis memusatkan pada penyediaan jasa untuk memerangi masalah. Pola pemerintahan semacam ini harus diubah dengan lebih memusatkan atau berkonsentrasi pada pencegahan. Pola pencegahan (*preventif*) harus dikedepankan dari pada pengobatan mengingat persoalan-persoalan publik saat ini semakin kompleks. Jika tidak diubah (masih berorientasi pada pengobatan) maka

pemerintah akan kehilangan kapasitasnya untuk memberikan respon atas masalah-masalah publik yang muncul.

i. Pemerintah Desentralisasi

Pembahasan berikutnya adalah pemerintahan desentralisasi. Pemerintahan desentralisasi adalah pemerintahan yang mendistribusikan wewenang dari hierarki menuju partisipasi dan kerja tim (Osborn dan Gaebler, 2000: 281). Artinya pada saat teknologi masih primitif, komunikasi antar berbagai lokasi masih lamban dan pekerja publik relatif belum terdidik, maka sistem sentralisasi sangat diperlukan. Akan tetapi sekarang abad informasi dan teknologi sudah mengalami perkembangan pesat, komunikasi antar daerah yang terpencil bisa mengalir seketika, banyak pegawai negeri yang terdidik dan kondisi berubah dengan kecepatan yang luar biasa, maka pemerintahan desentralisasi lah yang paling diperlukan. Tak ada waktu lagi untuk menunggu informasi naik ke rantai komando dan keputusan untuk turun. Beban keputusan harus dibagi kepada lebih banyak orang yang memungkinkan keputusan dibuat "ke bawah" atau pada "pinggiran" ketimbang mengonsentrasikannya pada pusat atau level atas. Kerjasama antara sektor pemerintah, sektor bisnis dan sektor *civil society* perlu digalakkan untuk membentuk tim kerja dalam pelayanan publik.

j. Pemerintahan Berorientasi Pasar

Prinsip terakhir dari *reinventing government* adalah pemerintahan berorientasi pasar. Pemerintahan berorientasi pasar adalah pemerintahan yang mendorong perubahan melalui pasar (Osborn dan Gaebler, 2000: 311). Artinya daripada beroperasi sebagai pemasok masal barang atau jasa tertentu,

pemerintahan atau organisasi publik lebih baik berfungsi sebagai fasilitator dan pialang dan menyemai pemodal pada pasar yang telah ada atau yang baru tumbuh. Pemerintahan *entrepreneur* merespon perubahan lingkungan bukan dengan pendekatan tradisional lagi, seperti berusaha mengontrol lingkungan, tetapi lebih kepada strategi yang inovatif untuk membentuk lingkungan yang memungkinkan kekuatan pasar berlaku. Pasar di luar kontrol dari hanya institusi politik, sehingga strategi yang digunakan adalah membentuk lingkungan sehingga pasar dapat beroperasi dengan efisien dan menjamin kualitas hidup dan kesempatan ekonomi yang sama. Untuk melakukan optimalisasi pelayanan publik, 10 prinsip di atas seharusnya dijalankan oleh pemerintah sekaligus dikumpulkan semua menjadi satu dalam sistem pemerintahan, sehingga pelayanan publik yang dilakukan bisa berjalan lebih optimal dan maksimal.

C. Pengembangan Pariwisata

1. Definisi Pengembangan Pariwisata

Terdapat beberapa pendapat para ahli tentang arti dari pengembangan itu sendiri. Menurut Paturusi (2001) mengungkapkan bahwa pengembangan adalah suatu strategi yang dipergunakan untuk memajukan, memperbaiki dan meningkatkan kondisi kepariwisataan suatu objek dan daya tarik wisata sehingga dapat dikunjungi wisatawan serta mampu memberikan manfaat bagi masyarakat disekitar objek dan daya tarik wisata maupun bagi pemerintah. Selanjutnya Suwanto (1997: 120) menyebutkan bahwa pengembangan bertujuan untuk mengembangkan produk dan pelayanan yang berkualitas, seimbang dan bertahap. Sedangkan Poerwadarminta (2002: 474) menyebutkan pengembangan lebih

menekankan kepada suatu proses atau suatu cara menjadikan sesuatu menjadi maju, baik sempurna dan berguna. Disamping itu pengembangan pariwisata bertujuan untuk memberikan keuntungan bagi wisatawan maupun komunitas tuan rumah. Dengan adanya pembangunan pariwisata diharapkan mampu meningkatkan taraf hidup masyarakat melalui keuntungan secara ekonomi yang dibawa ke kawasan tersebut.

2. Tahapan Pengembangan Pariwisata

Tahapan pengembangan merupakan tahapan siklus evolusi yang terjadi dalam pengembangan pariwisata, sejak suatu daerah tujuan wisata baru ditemukan (*discovery*), kemudian berkembang dan pada akhirnya terjadi penurunan (*desline*). Menurut Butler dalam Pitana (2009: 103) terdapat tujuh fase pengembangan atau siklus pariwisata yang membawa dampak yang berbeda, diantaranya:

- a. Fase *exploration* (penemuan). Daerah pariwisata baru mulai ditemukan, dan dikunjungi secara terbatas dan sporadis, khususnya bagi wisatawan petualang. Pada tahap ini terjadi kontak yang tinggi antara wisatawan dengan masyarakat lokal, karena wisatawan menggunakan fasilitas lokal yang tersedia. Karena jumlah yang terbatas dan frekuensi yang jarang, maka dampak sosial budaya ekonomi pada tahap ini masih sangat kecil.
- b. Fase *involvement* (keterlibatan). Dengan meningkatnya jumlah kunjungan, maka sebagian masyarakat lokal mulai menyediakan berbagai fasilitas yang memang khusus diperuntukan bagi wisatawan. Kontak antara wisatawan dengan masyarakat dengan masyarakat lokal masih tinggi, dan masyarakat mulai mengubah pola-pola sosial yang ada untuk merespon perubahan

ekonomi yang terjadi. Disinilah mulainya suatu daerah menjadi suatu destinasi wisata, yang ditandai oleh mulai adanya promosi.

- c. Fase *development* (Pembangunan). Investasi dari luar mulai masuk, serta mulai munculnya pasar wisata secara sistematis. Daerah semakin terbuka secara fisik, dan promosi semakin intensif, fasilitas lokal sudah tesusih atau digantikan oleh fasilitas yang benar-benar berstandar internasional, dan atraksi buatan sudah mulai dikembangkan, menambahkan atraksi yang asli alami. Berbagai barang dan jasa impor termasuk tenaga kerja asing, untuk mendukung perkembangan pariwisata yang pesat.
- d. Fase *consolidation* (konsolidasi). Pariwisata sudah dominan dalam struktur ekonomi daerah, dan dominasi ekonomi ini dipegang oleh jaringan internasional atau major chains and franchises. Jumlah kunjungan wisatawan masih naik, tetapi pada tingkat yang lebih rendah. Pemasaran semakin gencar dan diperluas untuk mengisi fasilitas yang sudah dibangun. Fasilitas lama sudah mulai ditinggalkan.
- e. Fase *stagnation* (kestabilan). Kapasitas berbagai faktor sudah terlampaui (diatas daya dukung, carrying capacity), sehingga menimbulkan masalah ekonomi, sosial dan lingkungan. Kalangan industri sudah mulai bekerja keras untuk memenuhi kapasitas dari fasilitas yang dimiliki, khususnya dengan mengharapkan repeater guest dan wisata konvensi/bisnis. Pada fase ini, atraksi buatan sudah mendominasi atraksi asli alami (baik budaya maupun alam), citra awal sudah mulai luntur, dan destinasi sudah tidak lagi populer.

- f. Fase *decline* (penurunan). Wisatawan sudah mulai beralih ke destinasi wisata baru atau pesaing, dan yang tinggal hanya 'sisa-sisa', khususnya wisatawan yang hanya berakhir pekan. Banyak fasilitas pariwisata sudah beralih atau dialihkan fungsinya untuk kegiatan non-pariwisata, sehingga destinasi semakin tidak menarik bagi wisatawan. Partisipasi lokal mungkin meningkat lagi, terkait dengan harga yang merosot turun dengan melemahnya pasar. Destinasi bisa berkembang menjadi destinasi kelas rendah atau secara total kehilangan jati diri sebagai destinasi wisata.
- g. Fase *rejuvenation* (Peremajaan). Perubahan secara dramatis bisa terjadi (sebagai hasil dari berbagai usaha dari berbagai pihak), menuju perbaikan atau peremajaan. Peremajaan ini bisa terjadi karena inovasi dan pengembangan produk baru, atau menggali atau memanfaatkan sumber daya alam dan budaya yang sebelumnya.

3. Pengembangan Daerah Tujuan Wisata

Pengembangan daerah tujuan wisata sangat diperlukan untuk lebih menajamkan program dari pemerintah. Menurut Poerwadarminta (2002) pengembangan adalah suatu proses atau cara menjadikan sesuatu menjadi maju, baik sempurna dan berguna. Pendapat lain juga diungkapkan oleh Yoeti, menegaskan bahwa pengembangan suatu produk pada dasarnya adalah usaha yang dilakukan secara sadar dan berencana untuk memperbaiki produk yang sedang berjalan dan menambah jenis produk yang dihasilkan atau pun yang dipasarkan (Yoeti, 1996: 53). Menurut Yoeti dalam pengembangan suatu daerah untuk

menjadi suatu daerah tujuan wisata, agar menarik untuk dikunjungi oleh wisatawan, maka harus memiliki tiga unsur (Yoeti, 1996: 177) yaitu:

a. Something to see

Artinya objek wisata tersebut harus mempunyai sesuatu yang bisa dilihat atau dijadikan tontonan oleh pengunjung wisata. Dengan kata lain objek wisata tersebut harus mempunyai daya tarik khusus yang mampu untuk menyedot minat dari wisatawan untuk berkunjung di objek wisata tersebut.

b. Something to do

Artinya agar wisatawan yang melakukan pariwisata bisa melakukan sesuatu yang berguna untuk memberikan perasaan senang, bahagia, relax berupa fasilitas rekreasi baik itu arena bermain ataupun tempat makan, terutama makanan khas dari tempat tersebut sehingga mampu membuat wisatawan lebih betah untuk tinggal disana.

c. Something to buy

Artinya fasilitas untuk wisatawan berbelanja yang pada umumnya adalah ciri khas dari daerah tersebut, Sehingga bisa dijadikan sebagai oleh-oleh.

Ketiga unsur tersebut sejalan dengan pola tujuan pemasaran pariwisata, yaitu dengan promosi yang dilakukan sebenarnya hendak mencapai sasaran agar lebih banyak wisatawan datang pada suatu daerah, lebih lama tinggal dan lebih banyak mengeluarkan uangnya di tempat yang mereka kunjungi.

D. Pariwisata

1. Definisi Pariwisata

Menurut etimologi kata pariwisata diidentikkan dengan kata “*travel*” dalam bahasa Inggris yang diartikan sebagai perjalanan yang dilakukan berkali-kali dari satu tempat ke tempat lain. Atas dasar itu pula dengan melihat situasi dan kondisi saat ini pariwisata dapat diartikan sebagai suatu perjalanan terencana yang dilakukan secara individu atau kelompok dari satu tempat ke tempat lain dengan tujuan untuk mendapatkan kepuasan dan kesenangan (Sinaga, 2010:12). Menurut Undang-Undang No. 10 Tahun 2009 Tentang Kepariwisata Bab I Pasal I dinyatakan bahwa wisata adalah kegiatan perjalanan yang dilakukan oleh seseorang atau sekelompok orang dengan mengunjungi tempat tertentu untuk tujuan rekreasi, pengembangan pribadi atau mempelajari keunikan daya tarik wisata yang dikunjungi dalam jangka waktu sementara.

2. Bentuk Pariwisata

Menurut Nyoman S. Pendit (2002: 37) bentuk pariwisata dapat dibagi menjadi lima kategori yaitu menurut asal wisatawan, menurut akibatnya terhadap neraca pembayaran, menurut jangka waktu, menurut jumlah wisatawan, dan menurut alat angkut yang digunakan. Bentuk-bentuk pariwisata tersebut dijelaskan di bawah ini:

- a) Menurut asal wisatawan. Wisatawan itu berasal dari dalam atau luar negeri.

Kalau asalnya dari dalam negeri berarti sang wisatawan hanya pindah tempat sementara di dalam lingkungan wilayah negerinya sendiri dan selama ia mengadakan perjalanan.

- b) Menurut akibatnya terhadap neraca pembayaran. Kedatangan wisatawan dari luar negeri adalah membawa mata uang asing. Pemasukan valuta asing ini berarti memberi dampak positif terhadap neraca pembayaran luar negeri suatu negara yang dikunjungi, hal ini disebut pariwisata aktif. Sedangkan kepergian seorang warga negara ke luar negeri memberikan dampak negatif terhadap neraca pembayaran luar negerinya disebut pariwisata pasif.
- c) Menurut jangka waktu. Kedatangan seorang wisatawan di suatu tempat atau negara diperhitungkan pula menurut waktu lamanya ia tinggal di tempat atau negara yang bersangkutan. Hal ini menimbulkan istilah-istilah pariwisata jangka pendek dan pariwisata jangka panjang, yang mana tergantung kepada ketentuan-ketentuan yang diberlakukan oleh suatu negara untuk mengukur pendek atau panjangnya waktu yang dimaksudkan.
- d) Menurut jumlah wisatawan. Perbedaan ini diperhitungkan atas jumlah wisatawan yang datang, apakah sang wisatawan datang sendiri atau rombongan. Maka timbulah istilah-istilah pariwisata tunggal dan pariwisata rombongan.
- e) Menurut alat angkut yang dipergunakan. Dilihat dari segi penggunaan yang dipergunakan oleh sang wisatawan, maka kategori ini dapat dibagi menjadi pariwisata udara, pariwisata laut, pariwisata kereta api dan pariwisata mobil, tergantung apakah sang wisatawan tiba dengan pesawat udara, kapal laut, kereta api atau mobil.

3. Jenis Pariwisata

Menurut Spillane (1994: 28-31), jenis pariwisata dibagi menjadi enam yaitu :

- a) Pariwisata untuk menikmati perjalanan (*Pleasure Tourism*). Bentuk pariwisata ini dilakukan oleh orang-orang yang meninggalkan tempat tinggalnya untuk berlibur, untuk mencari udara segar yang baru, untuk memenuhi kehendak ingin tahunya, untuk mengendorkan ketegangan sarafnya, untuk melihat sesuatu yang, untuk menikmati keindahan alam, dan lain-lain.
- b) Pariwisata untuk rekreasi. Jenis pariwisata ini dilakukan oleh orang-orang yang menghendaki pemanfaatan hari-hari liburnya untuk beristirahat untuk memulihkan kesegaran jasmani dan rohaninya, yang ingin menyegarkan dan kelelahannya.
- c) Pariwisata untuk kebudayaan (*Cultur Tourism*). Jenis ini ditandai oleh adanya rangkaian motivasi, seperti keinginan untuk belajar di pusat-pusat pengajaran dan riset, untuk mempelajari adat-istiadat, cara hidup rakyat, dan lain-lain.
- d) Pariwisata untuk olah raga (*Sport Tourism*). Dibagi menjadi: (1) *Big sport events*, yaitu peristiwa-peristiwa olah raga besar seperti olimpiade game, kejuaraan tinju dunia, dan lain-lain. (2) *Sporting tourism of the practitioners*, yaitu pariwisata olah raga bagi mereka yang ingin berlatih dan mempratekan sendiri, seperti pendakian gunung, rafting, berburu, dan lain-lain.
- e) Pariwisata untuk urusan usaha dagang (*Business Tourism*). Jenis pariwisata ini seperti industri pariwisata, tetapi juga mencakup semua kunjungan ke

pameran, kunjungan ke instalasi teknis yang bahkan menarik orang-orang luar profesi ini.

- f) Pariwisata untuk berkonvensi (*Convention Tourism*). Peranan jenis wisata ini makin lama makin penting. Konferensi dan pertemuan bentuk ini sering dihadiri oleh ratusan bahkan ribuan peserta yang biasanya tinggal di beberapa kota atau negara penyelenggara.

4. Wisatawan

Berdasarkan tata Bahasa Inggris istilah kata pariwisata sama dengan “*tourism*”. Wisatawan (*tourist*) adalah setiap orang yang bepergian dari tempat tinggalnya untuk berkunjung ke tempat lain dengan menikmati perjalanan dan kunjungan (Heru Pramono, 2012: 20). Menurut *World Tourism Organization* (WTO) dan *International Union of Official Travel Organization* (IUOTO) dalam Kusmayadi dan Endar Sugiarto (2000 : 4), yang dimaksud dengan wisatawan adalah setiap pengunjung yang tinggal paling sedikit 24 jam, akan tetapi tidak lebih dari 6 (enam) bulan di tempat yang dikunjungi. Pelaku perjalanan pariwisata adalah menjadi “*tourist*” dan “*excurtionist*”. Menurut rumusan International Union of Official Travel Organizations (IUOTO) pada tahun 1963 dalam (Gamal Suwanto, 1997: 4), yang dimaksud dengan *tourist* dan *excurtionist* sebagai berikut :

- a) Wisatawan (*tourist*), yaitu pengunjung sementara yang paling sedikit tinggal selama 24 jam di negara yang dikunjungi.
- b) Pelancong (*excurtionists*) adalah pengunjung sementara yang tinggal kurang dari 24 jam di negara yang dikunjungi.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Penelitian tentang *reinventing government* pada Dinas Pariwisata dan Kebudayaan dalam mengembangkan pariwisata di Kota Batu ini penulis menggunakan jenis penelitian kualitatif. Menurut Bogdan dan Taylor dalam (Moleong, 2006: 4) mendefinisikan pendekatan kualitatif adalah sebagian prosedur yang menghasilkan data kualitatif berupa kata-kata tulis maupun lisan dan orang-orang atau perilaku yang diamati yang diarahkan pada latar dan individu secara holistic (utuh).

Metode penelitian yang digunakan peneliti adalah penelitian eksploratori atau *exploratory research* dalam istilah lama disebut penelitian eksploratif, merupakan salah satu metode dalam penelitian yang bertujuan menghimpun informasi awal yang akan membantu upaya menetapkan masalah dan merumuskan hipotesis Kotler dalam Amirin (2009 : 1). metode eksplorasi mencoba untuk menemukan informasi umum tentang topik yang tidak dipahami oleh peneliti. Perbedaan mendasar antara penelitian eksplorasi dan deskripsi adalah desain penelitian. Penelitian eksplorasi mengikuti format yang kurang terstruktur dan lebih fleksibel dari pada penelitian deskriptif. metode ini bekerja dengan baik bila peneliti tidak memiliki pemahaman tentang topik atau topik baru dan sulit untuk menentukan arah penelitian (Amirin, 2009: 1).

Jadi, penelitian eksploratori adalah salah satu metode penelitian yang digunakan untuk meneliti suatu yang menarik perhatian dan belum diketahui, belum dipahami, serta belum dikenali dengan baik. Sehingga nantinya dengan memilih jenis penelitian dapat menggali bentuk pengembangan potensi pariwisata studi pada Dinas Pariwisata dan Kebudayaan Kota Batu dalam perspektif *reinventing government*.

B. Fokus Penelitian

Fokus penelitian pada dasarnya merupakan penetapan masalah yang menjadi pusat perhatian penelitian. Penentuan fokus suatu penelitian kualitatif memiliki dua tujuan yaitu : pertama, membatasi studi agar fokus tidak melebar dan jamak. Kedua, penetapan fokus dapat lebih dekat dihubungkan dengan interaksi antara peneliti dan fokus menurut Moleong (2006: 94). Berdasarkan pola rumusan masalah dan tujuan yang ingin dicapai, maka dalam penelitian ini yang menjadi fokus penelitian adalah:

1. Penerapan 10 prinsip dalam perspektif *reinventing government* pada Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Batu, antara lain:
 - a. Pemetintahan katalis
 - b. Pemerintahan milik masyarakat
 - c. Pemerintahan kompetitif
 - d. Pemerintahan digerakan misi
 - e. Pemerintahan berorientasi hasil
 - f. Pemerintahan berorientasi pelanggan
 - g. Pemerintahan wirausaha
 - h. Pemerintahan antisipatif
 - i. Pemerintahan desentralisasi
 - j. Pemerintahan berorientasi pasar

2. Faktor-faktor pendukung dan penghambat yang dihadapi oleh Dinas Pariwisata dan Kebudayaan Kota Batu dalam menerapkan *reinventing government* dalam pengembangan pariwisata, antara lain:

- a. Faktor pendukung:
 - i. Metode pengembangan pariwisata,
 - ii. Strategi pemasaran
 - iii. Anggaran.
- b. Faktor penghambat: kinerja aparatur (kemampuan)

B. Lokasi dan Situs Penelitian

Lokasi penelitian adalah tempat dimana peneliti melakukan penelitiannya dan lokasi penelitian ini terletak di Kota Batu. Sedangkan yang dimaksud dengan situs penelitian adalah tempat untuk memperoleh data dan informasi yang digunakan untuk menjawab permasalahan sesuai dengan fokus penelitian yang ingin diteliti. Situs dalam penelitian ini adalah Dinas Pariwisata dan Kebudayaan Kota Batu. lokasi ini dipilih karena ada beberapa pertimbangan, antara lain:

1. Kota Batu merupakan kota yang masih baru, berdiri pada tahun 2001 namun mampu bersaing dengan daerah lain dalam bidang pariwisata.
2. Peneliti tertarik dengan inovasi program yang dilakukan oleh pemerintah Kota Batu terkait pengembangan pariwisata.
3. Pola pengembangan potensi pariwisata yang menarik untuk diteliti dalam perspektif *reinventing government*.
4. Masih adanya faktor pendorong dan penghambat yang menarik untuk diteliti.

C. Jenis dan Sumber Data

Penelitian ini bersifat eksploratori dengan pendekatan kualitatif, sehingga jenis data yang digunakan juga berupa data-data kualitatif. Penelitian dengan pendekatan kualitatif dilakukan melalui pengumpulan data dalam bentuk kata-kata atau kalimat yang menggambarkan fenomena yang berkaitan dengan fokus penelitian (Miles, Huberman, dan Saldana 2014). Sumber data merupakan subjek yang menyediakan tempat data atau informasi berada. Sumber data dalam penelitian kualitatif bisa berasal dari dalam diri manusia dan luar manusia. Sumber data dari manusia biasanya dalam bentuk kata-kata ataupun ucapan lisan, sikap, moral, dan perilaku atau tindakan yang berkaitan dengan fokus penelitian. Sumber data dari luar manusia berupa draft atau dokumen yang relevan dengan fokus penelitian seperti catatan hasil rapat, gambar, foto, atau tulisan-tulisan yang berkaitan dengan pengembangan pariwisata di Kota Batu.

Menurut Loftland dan Loftland dalam Moleong (2006: 157), sumber data utama dalam penelitian kualitatif adalah kata-kata, tindakan, dan selebihnya adalah data tambahan seperti dokumen dan lain-lain. Data –data kualitatif tersebut dapat dibedakan menjadi dua jenis, yaitu:

1. Data Primer

Dibutuhkan seorang informan untuk mendapatkan sebuah data, yaitu dengan cara metode wawancara. Narasumber yang akan diwawancarai adalah :

- a. Kepala Sub Bagian Umum dan Kepegawaian (Ibu Sintiche Agustina Pamungkas, SE)

- b. Kepala Sub Bagian Keuangan (Ibu Visi Denok Mustikasari SE.,MSA.,AK.,CA)
- c. Kepala Seksi Objek dan Daya Tarik Wisata (Bapak Syaiful Rochani, SP)
- d. Kepala Seksi Usaha Jasa dan Sarana Pariwisata (Ibu Rubiati, S.Sos, MAP)
- e. Staff Bidang Pengembangan SDM Pariwisata (Ibu Widya Heri Setyawati, SS.,MPd)

2. Data Sekunder

Data sekunder diperoleh dari studi kepustakaan, laporan-laporan, arsip, data dari penelitian terdahulu, internet, serta peraturan atau undang-undang yang berkaitan dengan penelitian ini. Terkait penelitian ini data sekunder yang diperoleh adalah :

- a. Renstra (Rencana Strategis) Disparbud tahun 2012-2017
- b. Renja (Rencana Kerja) Disparbud tahun 2017
- c. RIPPDA (Rencana Induk Pengembangan Pariwisata Daerah) Kota Batu
- d. Perda Kota Batu.

D. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data merupakan salah satu langkah yang harus dilakukan sebelum terjun ke lapangan. Tanpa mengetahui teknik pengumpulan data, maka peneliti tidak akan mendapatkan data yang memenuhi standar data yang ditetapkan (Sugiyono, 2012). Metode pengumpulan data adalah cara-cara yang digunakan untuk memperoleh data di lapangan. Untuk itu metode atau cara

pengumpulan data yang diperlukan harus benar dan akurat. Adapun dalam penelitian ini, peneliti menggunakan metode pengumpulan data sebagai berikut :

1. Observasi

Observasi adalah teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara pengamatan terhadap fakta atau suatu kejadian di lapangan. Observasi diperlukan untuk mendapatkan data secara nyata. Untuk memudahkan pemahaman makna observasi, Sugiyono (2012: 226) menggambarkan macam-macam teknik observasi, yaitu:

- a. Observasi partisipatif
- b. Observasi terus terang dan tersamar
- c. Observasi tak terstruktur

Penelitian ini menggunakan teknik observasi partisipatif yang pasif. Karena dalam observasi partisipatif peneliti datang langsung ke tempat yang akan diteliti, sedangkan menggunakan observasi pasif karena peneliti datang langsung ke tempat yang akan diteliti, tetapi tidak ikut terlibat di dalam kegiatan tersebut.

2. Wawancara

Wawancara dilakukan untuk mendapatkan data dengan cara tanya jawab. Dengan tujuan untuk mendapatkan permasalahan yang akan diteliti, dan mendapatkan jawaban secara mendalam. Selama melakukan observasi, peneliti juga melakukan wawancara terhadap aparatur pada dinas terkait. penelitian ini, peneliti menggunakan wawancara semiterstruktur (*semistructured interview*) karena jenis wawancara ini sudah termasuk dalam kategori wawancara mendalam (*in dept interview*) dimana proses memperoleh keterangan dilakukan dengan

tanya jawab bertatap muka langsung antara pewawancara dan informan. Tujuannya adalah untuk menemukan permasalahan secara lebih terbuka, dimana pihak yang diajak wawancara dimintai pendapat serta ide-idenya (Sugiyono, 2012: 233).

3. Dokumentasi

Dokumentasi merupakan teknik pengumpulan data menggunakan dokumen. Dokumen dapat berupa gambar, tulisan, maupun karya yang telah ada sebelumnya. Dokumen yang berbentuk tulisan misalnya catatan harian, sejarah kehidupan, ceritera biografi, peraturan, kebijakan. Dokumen yang berbentuk gambar, misalnya foto, gambar hidup, sketsa. Dokumen yang berbentuk karya misalnya karya seni, yang dapat berupa gambar, patung, film (Sugiyono, 2012: 240). Peneliti mendapatkan data yang berasal dari dokumen di Dinas Pariwisata dan Kebudayaan Kota Batu.

E. Instrumen Penelitian

Instrumen merupakan alat atau sarana yang digunakan oleh peneliti untuk mengumpulkan data guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Berdasarkan teknik pengumpulan data yang telah dijelaskan sebelumnya, maka peneliti menggunakan instrumen penelitian sebagai berikut:

1. Peneliti Sendiri

Peneliti menjadi instrumen utama dalam penelitian kualitatif. Seperti yang diungkapkan Sugiyono (2012: 222) peneliti sebagai *human instrument*, berfungsi menetapkan fokus penelitian, memilih informan sebagai sumber data, melakukan pengumpulan data, menilai kualitas data, analisis data,

menafsirkan data dan membuat kesimpulan atas temuannya. Karena peneliti merupakan satu-satunya alat yang dapat mencapai hasil yang diharapkan.

2. Pedoman wawancara

Pedoman wawancara merupakan salah satu instrumen penelitian yang digunakan oleh peneliti sebagai panduan atau acuan yang akan ditanyakan kepada narasumber. Diperlukan persiapan yang matang sebelum memulai wawancara, sehingga peneliti dapat dengan mudah mengarahkan jalannya wawancara agar sesuai dengan topik dan masalah yang ada.

3. Perangkat penunjang

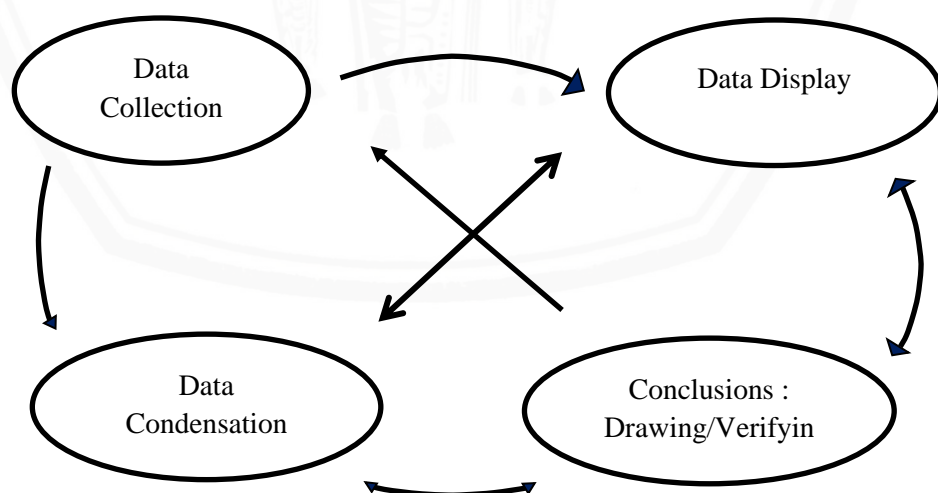
Perangkat penunjang dapat berupa alat tulis atau peralatan lainnya yang dapat digunakan untuk menunjang proses pengumpulan data. Perangkat penunjang diperlukan agar pencatatan atau pengambilan dokumentasi dapat dilakukan dengan maksimal. Sehingga data yang didapat di lapangan dapat langsung dicatat atau di dokumentasikan untuk menghindari hilangnya data.

F. Teknik Analisis Data

Dalam melakukan analisis data, data yang diperoleh berasal dari berbagai sumber dengan pola yang belum jelas. Peneliti akan mengolah data tersebut secara sistematis, sehingga dapat dipahami oleh dirinya sendiri maupun orang lain. Nasution dalam Sugiyono (2012: 245) menyatakan bahwa analisis data dilakukan sebelum memasuki lapangan, selama di lapangan, dan setelah selesai melakukan penelitian di lapangan. Menurut Sugiyono (2012: 244) analisis data adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan, dan dokumentasi, dengan cara mengorganisasikan

data ke dalam kategori, menjabarkan ke dalam unit-unit, melakukan sintesa, menyusun ke dalam pola, memilih mana yang penting dan yang akan dipelajari, dan membuat kesimpulan sehingga mudah dipahami oleh diri sendiri maupun orang lain.

Menyesuaikan dengan jenis penelitian yaitu penelitian eksploratori dimana dalam jenis penelitian ini bersifat : (1) fleksibel dan bebas untuk mengamati fenomena yang menarik diteliti, (2) menjelajah atau menjajaki fenomena yang akan diteliti dengan referensi penelitian terdahulu yang menjajaki fenomena yang akan diteliti dengan referensi penelitian model Miles dan Huberman. Peneliti menggunakan analisis data model Miles, Huberman, dan Saldana. Karena dengan metode ini, tahapan-tahapan yang digunakan cukup banyak sehingga dapat mempermudah peneliti untuk melakukan penelitian. Miles, Huberman, dan Saldana (2014: 11-14) mengemukakan model interaktif dalam analisis data sebagai berikut.



Gambar 2. Komponen Analisis Data Model Interaktif

Sumber: *Analisis Miles, Huberman, dan Saldana (2014: 33)*

1. Pengumpulan Data (*Data Collection*)

Dalam tahapan pengumpulan data, peneliti menggunakan tiga teknik, yaitu melalui wawancara, observasi, serta dokumentasi. Wawancara merupakan cara pengumpulan data dalam penelitian kualitatif, sedangkan pengumpulan data melalui observasi serta dokumentasi juga dilakukan untuk menunjang dan memperkuat data-data yang telah disampaikan melalui kegiatan wawancara. Dalam tahapan ini, peneliti melakukannya secara berulang-ulang agar mencapai kejenuhan data. Sehingga data yang dikumpulkan menjadi lengkap dan maksimal.

2. Kondensasi data (*Data Condensation*)

Semakin lama penelitian berlangsung, akan semakin banyak data yang diperoleh. Data tersebut akan semakin kompleks dan rumit sehingga peneliti perlu ketelitian dan ketekunan dalam mengerjakannya. Tahap kondensasi data dilakukan dengan memfokuskan data yang telah dicatat pada tahap pengumpulan data, lalu difokuskan pada masalah *reinventing government* pada Dinas Pariwisata dan Kebudayaan dalam mengembangkan potensi pariwisata di Kota Batu. Setelah itu, data disusun secara teratur sehingga dapat memberikan gambaran yang lebih jelas.

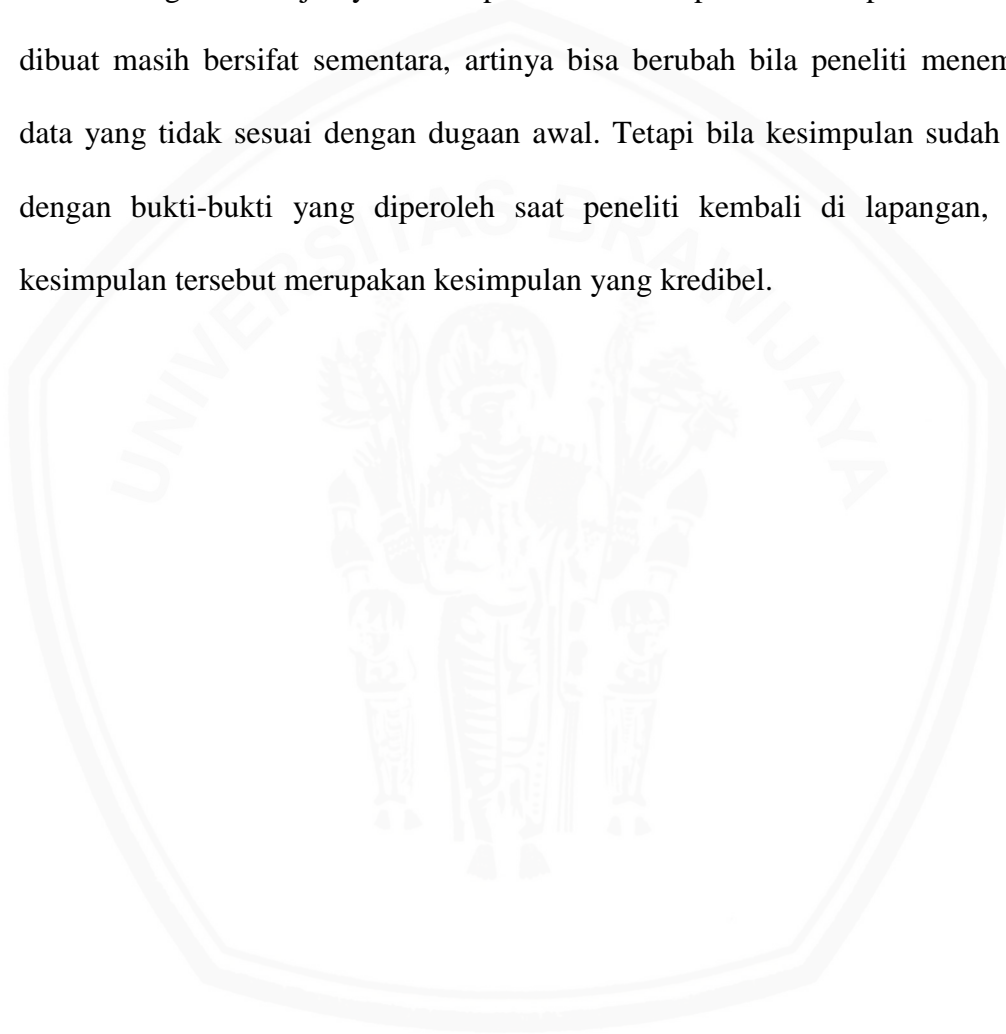
3. Paparan data (*Data Display*)

Setelah melakukan kondensasi data, telah diperoleh sedikit gambaran yang dapat dijabarkan lagi menjadi pola yang lebih teratur. Peneliti akan menyajikan data ke dalam pola sehingga strukturnya dapat dipahami, dan peneliti akan lebih mudah untuk membuat penyajian data selanjutnya. Penelitian kualitatif, penyajian data dapat dilakukan dalam bentuk uraian singkat, bagan, hubungan antar

kategori, flowchart dan sejenisnya. Yang paling sering di gunakan untuk menyajikan data dalam penelitian kualitatif adalah dengan teks yang bersifat naratif.

4. Penarikan kesimpulan (*Conclusion Drawing/Verifying*)

Langkah selanjutnya adalah penarikan kesimpulan. Kesimpulan awal yang dibuat masih bersifat sementara, artinya bisa berubah bila peneliti menemukan data yang tidak sesuai dengan dugaan awal. Tetapi bila kesimpulan sudah sama dengan bukti-bukti yang diperoleh saat peneliti kembali di lapangan, maka kesimpulan tersebut merupakan kesimpulan yang kredibel.



BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

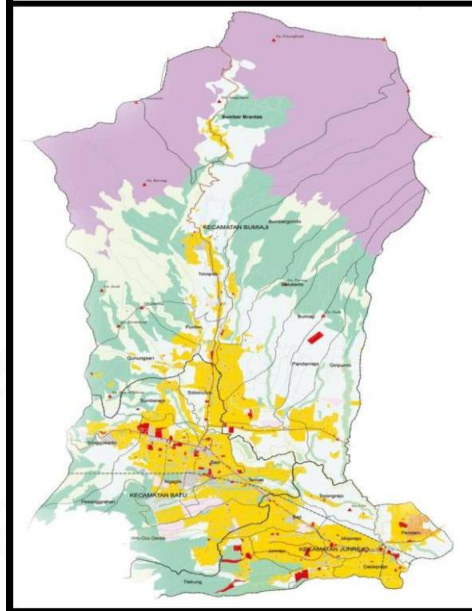
A. Gambaran Umum Lokasi dan Situs Penelitian

1. Kondisi Geografis Kota Batu

Berdasarkan data Badan Pusat Statistik (BPS) Kota Batu, diketahui bahwa Kota Batu secara geografis terletak pada 7o 44' 8o 26 Lintang Selatan dan 122o 17' 122o 57' Bujur Timur. Kota ini terletak 15 km sebelah barat Kota Malang, berada di jalur Malang-Kediri dan Malang-Jombang. Kota Batu berbatasan langsung dengan Kabupaten Mojokerto dan Kabupaten Pasuruan di sebelah utara serta dengan Kabupaten Malang di sebelah timur, selatan, dan barat. Wilayah kota ini berada di ketinggian 680-1.200 meter dari permukaan laut dengan suhu udara rata-rata 15-19 derajat Celsius.

Sebagai layaknya Wilayah Pegunungan yang wilayahnya subur, Kota Batu dan sekitarnya juga memiliki panorama alam yang indah dan berudara sejuk, tentunya hal ini akan menarik minat masyarakat lain untuk mengunjungi dan menikmati Kota Batu sebagai kawasan pegunungan yang mempunyai daya tarik tersendiri. Untuk itulah di awal abad 19 Batu berkembang menjadi daerah tujuan wisata, khususnya orang-orang Belanda, sehingga orang-orang Belanda itupun membangun tempat-tempat Peristirahatan (Villa) bahkan bermukim di Kota Batu. Situs dan bangunan-bangunan peninggalan Belanda atau semasa Pemerintahan Hindia Belanda itupun masih berbekas bahkan menjadi aset dan kunjungan wisata hingga saat ini.

Gambar 3. Peta Kota Batu



Sumber : Dinas Pariwisata dan Kebudayaan Kota Batu, 2017

Batas Administrasi yang dimiliki oleh Kota Batu yaitu sebagai berikut:

- a. Sebelah selatan : Kecamatan Dau dan Kecamatan Wagir, Kabupaten Malang
- b. Sebelah Barat : Kecamatan Pujon, Kabupaten Malang
- c. Sebelah Timur : Kecamatan Pujon, Kabupaten Malang
- d. Sebelah Utara : Kabupaten Mojokerto

Berdasarkan data Badan Pusat Statistik (BPS) Kota Batu, diketahui bahwa Kota Batu merupakan daerah otonom yang termuda di Provinsi Jawa Timur. Kota Batu terdiri dari tiga kecamatan, yaitu: Kecamatan Batu, Kecamatan Junrejo, dan Kecamatan Bumiaji. Luas Kota Batu secara keseluruhan adalah sekitar 19.908,72 ha atau sekitar 0,42 persen dari total luas Jawa Timur. Daerah lereng dan berbukit memiliki proporsi lebih luas dibandingkan dengan daerah dataranya.

2. Sejarah Singkat Kota Batu dan Dinas Pariwisata dan Kebudayaan Kota Batu

Sejak jaman Belanda, Kota Batu memang sudah diprediksi menjadi tempat peristirahatan yang nyaman tetapi Kota Batu masih berupa kecamatan yang berada pada wilayah Kabupaten Malang. Dahulu Kecamatan Batu memiliki potensi yang lebih, dari kecamatan-kecamatan yang ada di Kabupaten Malang karena mampu menyumbang 40% Pendapatan Asli Daerah (PAD) dari Kabupaten Malang. Pada saat menjadi Kecamatan Batu setiap yang menjadi camat selalu diperhatikan karena Kecamatan Batu adalah daerah dengan potensi yang lebih di Provinsi Jawa Timur.

Gambar 4. Kantor Pemerintahan Kota Batu



Sumber : Hasil Olahan Penulis, 2017

Pada tanggal 6 Maret 1993 Kecamatan Batu berubah menjadi Kota Administratif Batu, kota yang dipersiapkan untuk berubah menjadi pemerintahan Kotamadya atau Kota yang berdiri sendiri. Berawal dari 1 kecamatan yaitu Kecamatan Batu dipecah menjadi 3 kecamatan yaitu Kecamatan Batu, Kecamatan Bumiaji, dan Kecamatan Junrejo. Walikota Administratif Batu tidak berhak

membuat Perda (Peraturan Daerah) karena masih belum adanya DPR. Pada saat Batu menjadi Kota Administratif hampir 80% mayoritas masyarakat yaitu sebagai petani, dan untuk mewujudkan sebagai Kotamadya harus disiapkan rumah sakit type C dan Batu sudah mempunyai rumah sakit tersebut. Pada tanggal 17 Oktober 2001 Kota Administratif Batu berubah menjadi Pemerintahan Kota Batu. Dinas Pariwisata belum muncul pada saat Kota Administratif Batu, akan tetapi pada saat menjadi Pemerintahan Kota Batu baru mulai muncul dan terdapat 28 pegawai yang mendorong pemerintah untuk mendorong terbentuknya Dinas Pariwisata. Peran Dinas Pariwisata mulai muncul. Nama Dinas Pariwisata sebelumnya berubah-ubah mulai dari:

1. Dinas Pariwisata Perhubungan dan Kebudayaan (hanya sebagai draft)
2. Dinas Informasi Pariwisata
3. Dinas Pariwisata
4. Dinas Pariwisata dan Kebudayaan

Sampai pada akhirnya ditetapkanlah nama Dinas Pariwisata dan Kebudayaan dan sudah 7 kepala dinas yang menjabat. Walikota yang pertama yaitu Bapak Imam Kabul, dan walikota yang kedua hingga sekarang yaitu Bapak Edy Rumpoko sebagai 2 kali menjabat sebagai walikota terpilih. Walikota terpilih telah membuat visi yaitu Pengembangan Pariwisata Religius hingga *Shining Batu*.

3. Profil Dinas Pariwisata dan Kebudayaan Kota Batu

a. Visi, Misi, Tujuan dan Sasaran Dinas Pariwisata dan Kebudayaan Kota Batu.

Untuk mendukung pembangunan nasional dan pemerintahan Kota Batu dibutuhkan suatu arahan dan harapan kedepan dalam pembangunan dan tertuang dalam Visi dan Misi Dinas Pariwisata dan Kebudayaan Kota Batu.

1) Visi Dinas Pariwisata dan Kebudayaan Kota Batu

Untuk menyukseskan pembangunan nasional dibutuhkan suatu arahan dan harapan. Harapan tersebut dapat digambarkan sebagai visi. Visi Dinas Pariwisata dan Kebudayaan Kota Batu adalah: “Terwujudnya Kota Batu Sebagai Kota Kepariwisataan Internasional.”

2) Misi Dinas Pariwisata dan Kebudayaan Kota Batu

Untuk membantu perwujudan dan tercapainya visi yang telah disepakati diperlukan adanya dukungan dari misi. Adapun beberapa misi dari Dinas Pariwisata dan Kebudayaan Kota Batu adalah :

- a) Meningkatkan kualitas dan kuantitas produk pariwisata yang berwawasan lingkungan.
- b) Meningkatkan SDM yang berkompetensi yang mampu bersaing di tingkat global.
- c) Meningkatkan Desa/Kelurahan menjadi Desa Wisata yang berbasis potensi dan masyarakat.
- d) Membangun hubungan kerjasama yang baik dengan stakeholder pariwisata baik di tingkat regional, nasional dan internasional.
- e) Melakukan promosi pariwisata secara kontinyu baik secara regional, nasional, maupun internasional.

3) Tujuan Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Batu

Adapun yang menjadi tujuan dari Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Batu adalah :

- a) Meningkatkan kualitas dan kuantitas produk pariwisata yang berwawasan lingkungan.
- b) Meningkatkan kompetisi pelaku wisata.
- c) Mengembangkan desa wisata.
- d) Melakukan kerja sama dengan stakeholder pariwisata.

4) Sasaran Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Batu

Adapun yang menjadi sasaran Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Batu adalah:

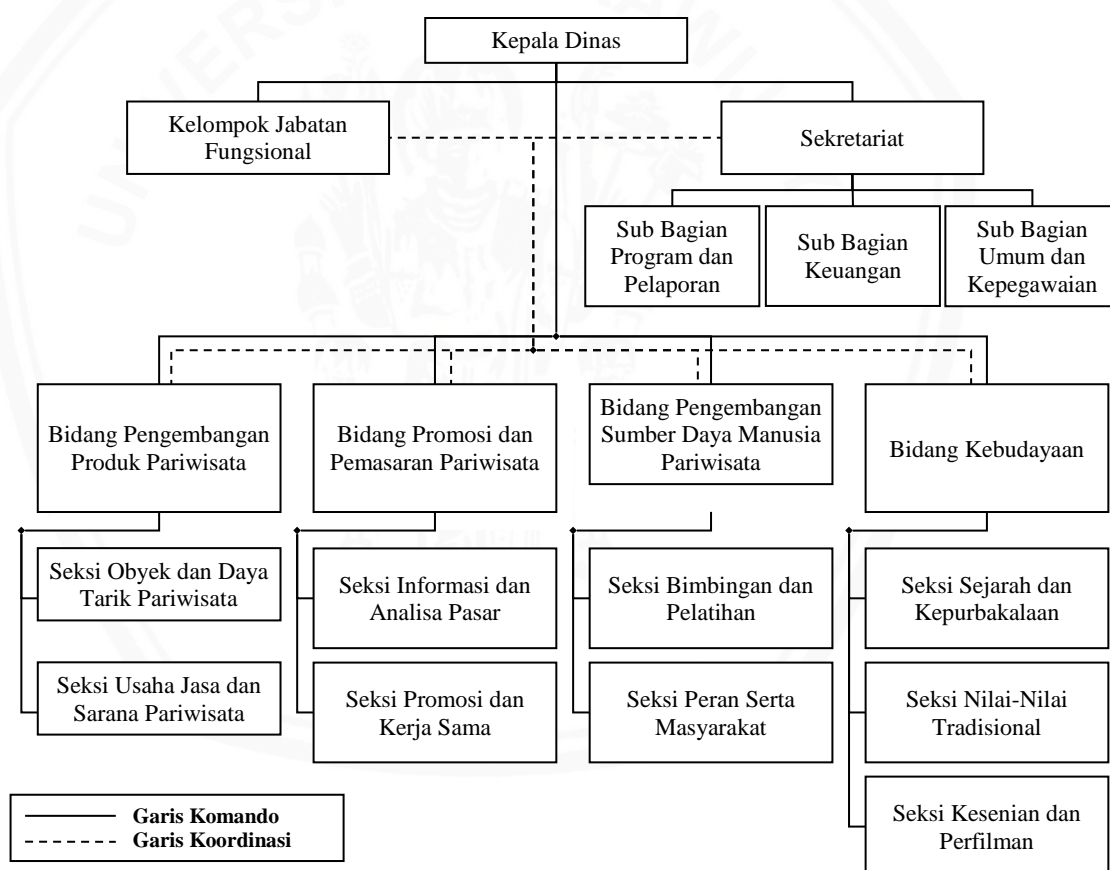
- a) Kepuasan wisatawan terhadap pelayanan produk pariwisata
- b) Kepuasan wisatawan terhadap pelayanan pelaku wisata
- c) Kesejahteraan masyarakat desa meningkatkan persan serta stakeholder pariwisata dalam menjual dan memanfaatkan potensi wisata
- d) Meningkatkan kunjungan wisata

b. Struktur Organisasi

Struktur organsasi merupakan suatu kerangka yang menunjukan hubungan kerja antara bagian satu dengan bagian yang lain, sehingga jelas kedudukan, wewenang, dan tanggung jawabnya. Pada Dinas kebudayaan dan Pariwisata Kota Batu terdiri dari : Kepala Dinas, Sekteriatan yang terdiri dari Sub Bag. Pemograman dan pelaporan, Sub Bag. Keuangan, Sub Bag. Umum dan

Kepegawaian serta didukung oleh beberapa bidang antara lain : Bidang Pengembangan Produk Pariwisata, Bidang Promosi dan Pengembangan Pariwisata, Bidang Pengembangan Sumber Daya Manusia, dan Bidang Kebudayaan serta didukung oleh kelompok jabatan fungsional yang satu sama lainnya di hubungkan dengan garis komando dan garis koordinasi. Berikut diagram struktur organisasi pada Disparbud Kota Batu.

Diagram 1. Struktur Organisasi Dinas Pariwisata dan Kebudayaan Kota Batu



Sumber: Renstra Disparbud 2012-2017

Penjabaran tugas dan fungsi dari Dinas Pariwisata dan Kebudayaan ditetapkan dengan Peraturan Walikota Batu No. 45 Tahun 2013 sebagai berikut :

1) Kepala Dinas

Mempunyai tugas merencanakan, merumuskan kebijakan, membina administrasi dan teknis, mengkoordinasikan, mengendalikan, serta mengevaluasi penyelenggaraan program dan kegiatan di bidang pariwisata dan kebudayaan. Untuk melaksanakan tugasnya Kepala Dinas Pariwisata dan Kebudayaan mempunyai fungsi :

- a) perumusan kebijakan, pengendalian, pengevaluasian rencana strategis dan rencana kerja di bidang pariwisata dan kebudayaan;
- a) perumusan dan penetapan Standar Operasional Prosedur (SOP), target capaian Standar Pelayanan Minimal (SPM), Standar Pelayanan Publik (SPP), dan Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM);
- b) perencanaan dan pengendalian anggaran;
- c) pengendalian urusan administrasi Dinas;
- d) pembinaan pengembangan produk pariwisata;
- e) pembinaan promosi dan pemasaran pariwisata;
- f) pembinaan pengembangan sumber daya manusia pariwisata;
- g) pembinaan pengembangan kebudayaan, tradisi, perfilman, kesenian, sejarah, dan purbakala.
- i) penyelenggaraan urusan pariwisata dan kebudayaan, serta pelayanan umum sesuai dengan lingkup tugas;
- j) pelaksanaan koordinasi dan kerja sama bidang pariwisata dan kebudayaan di antara SKPD di lingkungan Pemerintah Daerah dan instansi terkait;
- k) penilaian dan pengendalian terhadap pelaksanaan program dan kegiatan;
- l) pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Walikota sesuai dengan tugas dan fungsinya.

2) Sekretariat

Mempunyai tugas merumuskan rencana kerja Dinas, mengendalikan administrasi keuangan, menyusun laporan pertanggungjawaban pelaksanaan program dan kegiatan Dinas, melaksanakan pembinaan ketatalaksanaan dan ketatausahaan Dinas. Dalam melaksanakan tugasnya, Sekretariat memiliki fungsi :

- a) perumusan rencana kerja Sekretariat.
- b) pembinaan penyusunan rencana strategis dan rencana kerja Dinas.
- c) pengendalian urusan ketatalaksanaan dan ketatausahaan Dinas.
- d) pengendalian Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) Dinas.
- e) pembinaan dan pengembangan pegawai.
- f) pengendalian data informasi hasil kegiatan Dinas dan informasi lainnya terkait layanan publik secara berkala melalui web site Pemerintah Daerah.
- g) pengendalian Standar Operasional Prosedur (SOP), target capaian Standar Pelayanan Minimal (SPM), Standar Pelayanan Publik (SPP), dan Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM).
- h) pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Kepala Dinas sesuai dengan tugas dan fungsinya.

Sekretariat membawahi 3 sub bagian yaitu :

a) Sub Bagian Program dan Pelaporan

Mempunyai tugas menyusun rencana strategis dan rencana kerja Dinas, laporan pertanggungjawaban pelaksanaan program dan kegiatan. Dalam melaksanakan tugasnya, Sub Bagian Program dan Pelaporan memiliki fungsi :

- i. penyusunan rencana program kegiatan Sub Bagian.
- ii. penyusunan Rencana Strategis (Renstra) dan Rencana Kerja (Renja) Dinas.

- iii. penyusunan Rencana Kerja Anggaran (RKA) dan Dokumen Pelaksanaan Anggaran (DPA) Dinas.
- iv. penyusunan Standar Operasional Prosedur (SOP), target capaian Standar Pelayanan Minimal (SPM), Standar Pelayanan Publik (SPP) dan Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM).
- v. penyusunan Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP).
- vi. penyusunan Laporan Penyelenggaraan Pemerintahan Daerah (LPPD).
- vii. pengelolaan data informasi hasil kegiatan Dinas dan informasi lainnya terkait layanan publik secara berkala melalui web site Pemerintah Daerah.
- viii. pelaksanaan monitoring dan evaluasi kegiatan Sub Bagian;
- ix. pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Sekretaris sesuai dengan tugas dan fungsinya.

b) Sub Bagian Keuangan

Mempunyai tugas mengelola anggaran dan administrasi keuangan Dinas.

Dalam melaksanakan tugasnya, Sub Bagian Keuangan memiliki fungsi :

- i. pelaksanaan verifikasi SPP.
- ii. penyiapan Surat Perintah Membayar.
- iii. pelaksanaan akuntansi keuangan Dinas.
- iv. penyusunan laporan keuangan Dinas.
- v. penyusunan administrasi dan teknis pembayaran gaji dan tunjangan pegawai serta penghasilan lainnya yang ditetapkan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.
- vi. pelaksanaan monitoring dan evaluasi kegiatan Sub Bagian.
- vii. pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Sekretaris sesuai dengan tugas dan fungsinya.

c) Sub Bagian Umum dan Kepegawaian

Mempunyai tugas mengelola ketatalaksanaan dan ketatausahaan, meliputi administrasi umum dan kepegawaian, urusan rumah tangga, barang milik daerah, perpustakaan, dan kearsipan. Dalam melaksanakan tugasnya, Sub Bagian Umum dan Kepegawaian memiliki fungsi :

- i. penyusunan rencana program kegiatan Sub Bagian.
- ii. pengelolaan administrasi umum dan ketatalaksanaan.
- iii. pengelolaan kearsipan dan perpustakaan.
- iv. pengelolaan kehumasan dan keprotokolan.
- v. pengelolaan rumah tangga dan barang milik daerah.

3) Bidang Pengembangan Produk Pariwisata

Mempunyai tugas merencanakan, membina, mengkaji, mengendalikan dan mengevaluasi program dan kegiatan pengembangan produk pariwisata. Dalam melaksanakan tugasnya, Bidang Pengembangan Produk Pariwisata memiliki fungsi:

- a. pengkajian rekomendasi izin di bidang pengembangan usaha sarana pariwisata, usaha jasa pariwisata, objek, dan daya tarik wisata, serta rekreasi dan hiburan umum.
- b. pembinaan usaha sarana pariwisata, usaha jasa pariwisata, dan objek serta daya tarik wisata.
- c. pelaksanaan kerja sama dengan instansi terkait di bidang usaha sarana pariwisata, usaha jasa pariwisata, objek dan daya tarik wisata serta rekreasi dan hiburan umum.
- d. Pembinaan potensi usaha kepariwisataan

Bidang Pengembangan Produk Pariwisata membawahi 2 seksi yaitu :

2. Seksi Obyek dan Daya Tarik Pariwisata

Mempunyai tugas menyusun rencana, mengolah data, membina, memfasilitasi, monitoring, dan evaluasi pengembangan objek dan daya tarik pariwisata. Dalam melaksanakan tugasnya, Seksi Obyek dan Daya Tarik Pariwisata memiliki fungsi :

- i. penyusunan rencana program kegiatan Seksi.
- ii. pendataan dan pemetaan informasi potensi daya tarik wisata, atraksi wisata, serta tempat rekreasi dan hiburan umum.
- iii. pelaksanaan fasilitasi pembinaan teknis pengembangan objek dan daya tarik wisata, atraksi wisata, serta tempat rekreasi dan hiburan umum.
- iv. pelaksanaan fasilitasi teknis kerja sama perusahaan objek dan daya tarik wisata, serta rekreasi dan hiburan umum.
- v. pelaksanaan fasilitasi pembinaan teknis penataan dan pelestarian lingkungan bagi usaha objek dan daya tarik wisata, serta tempat rekreasi dan hiburan umum.
- vi. pelaksanaan monitoring dan evaluasi kegiatan Seksi.
- vii. pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Kepala Bidang Pengembangan Produk Pariwisata sesuai dengan tugas dan fungsinya.

3. Seksi Usaha Jasa dan Sarana Pariwisata

Mempunyai tugas menyusun rencana, mengelola data, membina, memfasilitasi, monitoring, dan evaluasi usaha jasa dan sarana wisata. Dalam melaksanakan tugasnya, Seksi Usaha Jasa dan Sarana Pariwisata memiliki fungsi :

- i. penyusunan rencana program kegiatan Seksi.

- ii. pendataan dan pemetaan data informasi usaha akomodasi, usaha makanan dan minuman penunjang pariwisata, jasa angkutan wisata, sarana wisata, kawasan wisata, dan usaha jasa pariwisata.
- iii. penyusunan norma, standar, prosedur dan kriteria (NSPK) usaha jasa pariwisata.
- iv. pelaksanaan fasilitasi pembinaan teknis usaha akomodasi, usaha makanan dan minuman penunjang pariwisata, jasa angkutan wisata, sarana wisata, kawasan wisata, dan usaha jasa pariwisata.
- v. penyusunan rekomendasi persyaratan administrasi dasar klasifikasi hotel dan restoran usaha makanan dan minuman penunjang pariwisata, jasa angkutan wisata, sarana wisata, kawasan wisata, dan usaha jasa pariwisata.
- vi. pelaksanaan fasilitasi pembinaan kerja sama kemitraan usaha akomodasi, usaha makanan dan minuman, jasa angkutan wisata, sarana wisata, kawasan wisata, dan usaha jasa pariwisata.
- vii. pelaksanaan fasilitasi pengembangan sarana pariwisata untuk menunjang daya tarik wisata.

4) Bidang Promosi dan Pemasaran Pariwisata

Mempunyai tugas merencanakan, membina, mengkaji, mengendalikan, dan mengevaluasi program dan kegiatan di bidang promosi dan pemasaran pariwisata. Dalam melaksanakan tugasnya, Bidang Promosi dan Pemasaran Pariwisata memiliki fungsi :

- a. penyusunan pedoman teknis operasional kegiatan promosi, pemasaran, dan kerja sama kebudayaan dan pariwisata.
- b. perumusan rencana induk pengembangan pariwisata (RIPP) skala daerah;
- c. Pembinaan pengembangan sistem informasi pariwisata.
- d. Pembinaan kerja sama internasional pengembangan destinasi wisata.

Bidang Promosi dan Pemasaran Pariwisata membawahi 2 seksi yaitu :

1. Seksi Informasi dan Analisa Pasar

Mempunyai tugas menyusun rencana, mengelola data, menganalisis, membina, monitoring, dan evaluasi program kegiatan informasi pariwisata dan analisa pasar pariwisata. Dalam melaksanakan tugasnya, Seksi Informasi dan Analisa Pasar memiliki fungsi :

- i. Penyusunan rencana program seksi
- ii. Pendataan dan pemetaan data informasi pariwisata dan analisa pasar pariwisata
- iii. Penyusunan rencana induk pengembangan pariwisata (RIPP)
- iv. Pengelolaan teknis manajemen sistem informasi pariwisata
- v. Pengelolaan pusat pelayanan informasi pariwisata
- vi. Penyusunan analisis pasar kebudayaan dan pariwisata
- vii. Pelaksanaan fasilitasi pengembangan potensi pasar

2. Seksi Promosi dan Kerja Sama

Mempunyai tugas menyusun rencana, mengelola data, menganalisis, membina, monitoring dan evaluasi program kegiatan promosi kepariwisataan dan Kerja Sama pariwisata dan kebudayaan. Dalam melaksanakan tugasnya, Seksi Promosi dan Kerja Sama memiliki fungsi :

- i. Penyusunan rencana program kegiatan seksi
- ii. Pendataan dan pemetaan data informasi pariwisata lokal dan unggulan
- iii. Penyusunan pedoman teknis pengembangan promosi dan destinasi wisata
- iv. Pelaksanaan fasilitas kerja sama regional, nasional, dan internasional
- v. Pengelolaan teknis kegiatan pameran budaya dan pariwisata

5) Bidang Pengembangan Sumber Daya Manusia Pariwisata

Mempunyai tugas merencanakan, membina, mengkaji, mengendalikan, dan mengevaluasi program dan kegiatan pengembangan sumber daya manusia di bidang pariwisata. Dalam melaksanakan tugasnya, Bidang Pengembangan Sumber Daya Manusia Pariwisata memiliki fungsi :

- a. perumusan rencana kerja Bidang
- b. penyusunan pedoman teknis operasional kegiatan pengembangan sumber daya manusia pariwisata
- c. Penyusunan teknis kerja sama dengan instansi terkait di bidang pengembangan sumber daya manusia pariwisata
- d. Pelaksanaan monitoring dan evaluasi kegiatan bidang
- e. Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh kepala dinas

Bidang Pengembangan Sumber Daya Manusia Pariwisata membawahi 2 seksi :

1. Seksi Bimbingan dan Pelatihan

Mempunyai tugas menyusun rencana, mengelola data, menganalisis, membina, monitoring, dan evaluasi program kegiatan pengembangan sumber daya manusia kepariwisataan. Dalam melaksanakan tugasnya, Seksi Bimbingan dan Pelatihan memiliki fungsi :

- i. Penyusunan rencana program kegiatan seksi
- ii. Pendataan dan pemetaan data informasi potensi dan pengembangan sumber daya manusia pariwisata
- iii. Pelaksanaan fasilitas pembinaan teknis yang bergerak di bidang kepariwisataan
- iv. Pelaksanaan fasilitas pembinaan tenis sanggar, prganisasi, dan pelaku seni

- v. Pelaksanaan monitoring dan evaluasi kegiatan seksi

2. Seksi Peran Serta Masyarakat

Mempunyai tugas menyusun rencana, mengelola data, menganalisis, membina, monitoring, dan evaluasi program kegiatan pengembangan pariwisata.

Dalam melaksanakan tugasnya, Seksi Peran Serta Masyarakat memiliki fungsi :

- i. Penyusunan rencana program kegiatan seksi
- ii. Pendataan dan pemetaan data informasi potensi peran serta masyarakat dalam pengembangan pariwisata
- iii. Pelaksanaan fasilitas pembinaan program masyarakat sadar wisata
- iv. Pelaksanaan fasilitas pembinaan teknis pengembangan sumber daya masyarakat pariwisata
- v. Pelaksanaan monitoring dan evaluasi kegiatan seksi

6) Bidang Kebudayaan

Mempunyai tugas merencanakan, membina, mengkaji, mengendalikan, dan mengevaluasi program dan kegiatan bidang kebudayaan. Dalam melaksanakan tugasnya, Bidang Kebudayaan memiliki fungsi :

- a. perumusan rencana kerja Bidang
- b. Penyusunan pedoman teknis operasional kegiatan kebudayaan, keurbakalaan, nilai tradisional, kesenian dan sejarah
- c. Penyusunan teknis kerja sama regional, nasional dan internasional di bidang kebudayaan, keurbakalaan, nilai tradisional, kesenian dan sejarah
- d. Pembinaan inventarisasi dan dokumentasi di bidang kebudayaan, keurbakalaan, nilai tradisional, kesenian dan sejarah
- e. Pelaksanaan monitoring dan evaluasi kegiatan bidang

Bidang Kebudayaan membawahi 3 seksi :

1. Seksi Sejarah dan Kepurbakalaan

Mempunyai tugas menyusun rencana, mengelola data, membina, monitoring, dan evaluasi program kegiatan pembinaan dan perlindungan nilai-nilai sejarah dan keurbakalaan. Dalam melaksanakan tugasnya, Bidang Kebudayaan memiliki fungsi :

- i. Penyusunan rencana program kegiatan seksi
- ii. Pendataan dan pemetaan data informasi peninggalan sejarah, keurbakalaan dan budaya daerah
- iii. Penyusunan pedoman penelitian arkeologi dan pengelolaan museum
- iv. Pengelolaan data inventarisasi dan dokumentasi sumber dan publikasi sejarah dan keurbakalaan
- v. Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh kepala bidang

2. Seksi Nilai-Nilai Tradisional

Mempunyai tugas menyusun rencana, mengelola data, membina, monitoring, dan evaluasi program kegiatan perlindungan nilai-nilai tradisional daerah. Dalam melaksanakan tugasnya, Seksi Nilai-Nilai Tradisional memiliki fungsi :

- i. Penyusunan rencana program kegiatan seksi
- ii. Pendataan dan pemetaan data informasi potensi pengembangan nilai-nilai tradisional daerah
- iii. Pelaksanaan fasilitas perlindungan hak kekayaan intelektual bidang kebudayaan

- iv. Pelaksanaan fasilitas pembinaan teknis terhadap lembaga kepercayaan terhadap tuhan dan lembaga adat
- v. Pelaksanaan monitoring dan evaluasi kegiatan seksi

3. Seksi Kesenian dan Perfilman

Mempunyai tugas menyusun rencana, mengelola data, membina, monitoring, dan evaluasi program kegiatan pembinaan dan perlindungan nilai-nilai kesenian dan perfilman di daerah. Dalam melaksanakan tugasnya, Seksi Kesenian dan Perfilman memiliki fungsi :

- i. Penyusunan rencana program kegiatan seksi
- ii. Pendataan dan pemetaan informasi potensi pengembangan kesenian dan perfilman
- iii. Pelaksanaan fasilitas kegiatan festival kesenian, pameran dan lomba di bidang kesenian
- iv. Pengelolaan administrasi ijin usaha pembuatan film, pengedaran film, penjualan dan penyewaan film melalui media elektronik dan tempat hiburan
- v. Pelaksanaan monitoring dan evaluasi kegiatan seksi

4. Karakteristik Pariwisata Kota Batu

Berdasarkan Undang-Undang No. 10 Tahun 2009 Tentang Kepariwisataan, disebutkan bahwa daya tarik wisata adalah segala sesuatu yang memiliki keunikan, kemudahan, dan nilai yang berupa keanekaragaman kekayaan alam, budaya, dan hasil buatan manusia yang menjadi sasaran atau kunjungan wisatawan. Berdasarkan data sekunder dari Disparbud Kota Batu diketahui karakteristik wisata dapat dibedakan menjadi lima kategori yang akan dibahas lebih komprehensif dalam penjelasan berikutnya.

a. Wisata Alam

Wisata alam adalah segala kekayaan atau keindahan alam yang terbentuk secara alami dan dikelola dengan baik untuk dijadikan tempat wisata. Wisata alam di Kota Batu antara lain sebagai berikut.

1) Air Terjun Coban Talun

Air terjun coban talun merupakan salah satu tempat wisata alam di Kota Batu. Terletak dilekeng gunung Arjuna dengan ketinggian 950 Mdpl, tepatnya di Desa Tulungrejo, Kecamatan Bumiaji, Kota Batu. Perjalanan dari Kota Malang sampai lokasi diperkirakan mencapai 1,5 jam. Air terjun mengalir dari ketinggian 75 meter dan mempunyai suhu udara sejuk sekitar 18-23 derajat celcius dengan topografi yang miring landai serta curah hujan 1.800 mm per tahun. Selain menyuguhkan pemandangan air terjun yang indah, coban talun juga menyuguhkan spot foto yang menarik diantaranya: spot foto apache *camp*, *pagupon camp*, bunga matahari, dan kawasan kebun bunga.

2) Air Terjun Coban Rais

Air terjun coban rais merupakan salah satu tempat wisata alam di Kota Batu tepatnya di Dusun Dresel Desa Oro Oro mbo, Kota Batu. Terletak di daerah gunung Panderman yang memiliki ketinggian sekitar 1025 mdpl. Tinggi air terjun coban rais adalah sekitar 20 meter dengan kemiringan hampir 90 derajat. Selain

menyuguhkan keindahan air terjun, coban rais juga menyuguhkan spot foto menarik antaranya *flower garden* dan bukit bulu.

3) Pemandian Air Panas Cangar

Pemandian air panas cangar berada kurang lebih 18 km dari pusat Kota Batu, tepatnya di kaki gunung Welirang dusun Cangar, Sumber Brantas. Obyek wisata ini masuk dalam kawasan Taman Hutan Rakyat atau TAHURA R. Soerjo. Wisatawan akan menemukan beberapa kolam di pemandian air panas Cangar, tingkatan masing-masing kolam berbeda-beda mulai dari yang sangat panas, sedang dan hangat. Terdapat 5 kolam pemandian yang dapat wisatawan pilih yaitu 2 kolam renang dan 3 kolam utama. Dari ketiga kolam utama ada salah satu kolam yang dikhususkan untuk perempuan. wisatawan juga bisa memanfaatkan pemandian yang lebih berprivasi untuk satu orang saja yakni semacam sauna dalam bentuk kamar.

4) Pemandian Air Panas Songgoriti

Pemandian air panas songgoriti atau lebih dikenal dengan nama pemandian tirta nirwana songgoriti terletak di Kelurahan Songgokerto Kecamatan Batu. Selain menikmati pemandian air panas, wisatawan juga dapat menikmati *outbond*, sepeda air, taman dan dapat berziarah ke makam empu Supo dan mbah Pathok yang bersejarah. Tak ketinggalan wisata yang satu ini juga memiliki pasar wisata yang bisa wisatawan jumpai ragam pernak-pernik dan oleh-oleh khas Kota Batu. Terdapat juga obyek wisata terkait di area ini yaitu candi songgoriti yang

memiliki sejarah dari peninggalan kerajaan Majapahit. Khas yang unik dan menonjol disana adalah PAPA atau pemandian air panas alami belerang.

5) Gunung Banyak

Wisata gunung banyak sebenarnya adalah tempat wisata yang dikelola bersama oleh masyarakat, pemerintah Kota Batu dan pemerintah Kabupaten Malang. Karena secara administrasi gunung banyak masuk dalam wilayah Kabupaten Malang. Namun dalam pengelolaanya pemerintah Kota Batu ikut berperan seperti penyediaan peralatan paralayang dan lain sebagainya. Lokasi berada di Jl. Songgokerto, Kecamatan Batu, Kota Batu, Jawa Timur. Wisata gunung banyak menawarkan keindahan alam dan spot foto yang indah seperti omah kayu dan sayap garuda, satu lagi wisata yang dapat dicoba oleh wisatawan adalah paralayang yang dapat membawa wisatawan terbang melihat keindahan Kota Batu dari udara. Bagi yang profesional boleh menaiki paralayang sendiri namun bagi yang belum profesional akan didampingi oleh *guide* penerbang paralayang.

b. Wisata Buatan

Wisata buatan adalah tempat wisata yang sengaja dibentuk atau dibangun untuk keperluan kepariwisataan. Wisata di Kota Batu antara lain sebagai berikut.

1) Museum Angkut

Museum angkut adalah salah satu tempat wisata di Kota Batu. Museum angkut terletak di Jl. Terusan Sultan Agung No. 2 Kota Batu Jawa Timur. Museum angkut merupakan tempat wisata yang baru karena pertama di buka pada

tanggal 9 Maret 2014. Memiliki luas sekitar 3,7 Hektar membuat museum ini memiliki berbagai zona di dalam nya seperti: zona edukasi, zona sunda kelapa, zona jepang, zona eropa dan lain-lain.

2) Jawa Timur Park 1

Jawa Timur Park 1 (Jatim Park 1) merupakan salah satu wahana rekreasi keluarga yang terletak di Jalan Kartika 2 Kota Batu Jawa Timur. Jatim Park 1 juga terletak di lereng bagian timur gunung Panderman, sehingga tidak saja menawarkan rekreasi yang mengasyikkan namun juga hawa yang sejuk dan panorama yang indah. Selain media untuk rekreasi, Jatim Park 1 juga mengusung konsep edukasi dengan dilengkapi wahana Galeri Belajar bernama Science Stadium. Bangunan yang berkapasitas 300 orang ini dilengkapi dengan alat peraga ilmu terapan baik yang indoor maupun outdoor.

3) Jatim Park 2

Jawa Timur Park 2 (Jatim Park 2) merupakan salah satu tempat wisata yang masih dalam naungan Jatim Park Group, terletak di jalan Jl. Oro-oro Ombo No 9 Kota Batu. Jatim Park 2 sudah menjadi ikon pariwisata di provinsi Jawa Timur sehingga wajar jika selalu ramai tidak hanya pada *weekend* bahkan pada *weekday* (hari-hari biasa). Area Jatim Park 2 dibagi menjadi 3 area utama, yaitu Museum Satwa, Secret Zoo dan Eco Green Park. Untuk Secret Zoo dan Eco Green Park sama-sama memiliki koleksi binatang dan wahana permainan tetapi koleksi binatang dan permainannya berbeda. Dengan banyaknya permainan dan koleksi binatang serta lahan area wisata yang cukup luas, tidak jarang pengunjung

membeli tiket paket 2 hari kunjungan di Jatim Park 2 ini karena selain bisa menikmati semua wahana yang ada tanpa tergesa-gesa, pengunjung juga akan lebih menghemat pengeluaran.

4) Batu Night Spectacular

Batu Night Spectacular (BNS) adalah salah satu tempat rekreasi di Kota Batu yang terletak di Jl. Oro-oro Ombo 200 Kota Batu Jawa Timur. Sesuai dengan namanya BNS akan buka menjelang malam karena wahananya lebih diperuntukan untuk malam hari. Terdapat lebih dari 10 wahana permainan, antaranya : Taman lampion, Cinema 4D, Carnival, Layar Terpanjang, Circuit Go Kart, Air Mancur Menari, Scooter Corner, Flying Swinger, Laser Show, Galery Hantu, dan lain sebagainya.

5) Pretadator Fun Park

Predator fun park merupakan salah satu tempat rekreasi yang terletak di Jl. Raya Tlekung No. 315 Dusun Gangsiran Desa Tlekung Kecamatan Junrejo Kecamatan Batu, Jawa Timur. Wahana ini menawarkan wisata edukasi mengenai hewan buas seperti buaya, ikan piranha, ular dan lain sebagainya. Selain menawarkan pengetahuan tentang hewan buas, juga terdapat beberapa wahana permainan lainnya seperti: galery buaya, saung angklung, croco train, play ground, labirin, out bound, predator garden dan lain sebagainya.

6) Batu Wonderland

Batu wonderland sebenarnya adalah sebuah hotel dan resort yang berada di jl. Imam bonjol no 9 Kota Batu. Batu wonderland menyajikan fasilitas unik dibanding hotel lain. Batu wonderland water resort menyajikan wahana air dan juga terdapat *water park* yang tentunya ramah anak.

7) Alun - Alun Kota Batu

Semenjak direnovasi dan dibuka kembali pada bulan Mei 2011, alun-alun Kota Batu menjadi ikon baru pariwisata Kota Batu. Alun-alun ini menjadi satu-satunya alun-alun di Indonesia yang memiliki *Ferris Wheel* atau Bianglala. Selain itu alun-alun Kota Batu juga dilengkapi dengan berbagai macam fasilitas yang menarik. Ditengah alun-alun terdapat patung apel yang merupakan simbol dari Kota Batu itu sendiri. Alun-Alun Kota Batu juga memiliki sebuah mini *playground* untuk anak-anak.

8) Selecta

Selecta merupakan salah satu tempat rekreasi di Kota Batu yang terletak di Jl. Raya Selecta No. 1 Desa Tulung Rejo, Kecamatan Bumiaji, Kota Batu, Jawa Timur. Selecta merupakan tempat wisata yang cukup lama, keberadaanya jauh sebelum muncul tempat wisata lain di Kota Batu. Sajian utama selecta adalah taman bunga, namun juga terdapat permainan lain seperti: *sky bike*, *play ground* anak, *flying fox*, sepeda air, perahu ayun dan lain sebagainya. Selain berbagai wahana dan permainan, kawasan selecta juga memberikan pemandangan yang

indah karena berada di dataran tinggi sehingga dengan leluasa menikmati pemandangan gunung Arjuna, gunung Panderman dan bukit barisan.

9) Kusuma Agro Wisata

Kusuma agro wisata merupakan tempat rekreasi agro yang menawarkan keindahan alam dan tumbuhan. Kusuma agro wisata berada dalam naungan PT. Kusuma Satria Dinasasri Wisatajaya yang didirikan pada tahun 1989 yang terletak di jl. Abdul gani atas Kelurahan Ngaglik, Kecamatan Batu, Kota Batu, Jawa Timur. Kusuma agro wisata sangat cocok untuk kunjungan edukasi alam bagi pelajar maupun mahasiswa karena dapat menambah pengetahuan seputar wisata agro. Sajian utamanya adalah wisata petik apel, selain itu juga terdapat berbagai permainan antaranya: *dance aborigin*, *hulahop transfer*, *flying fox* dan lain sebagainya.

c. Wisata Minat Khusus

Wisata minat khusus adalah kegiatan wisata yang membutuhkan minat atau hobi khusus dalam pelaksanaannya. Wisata minat khusus juga membutuhkan sarana prasarana yang memadai dan membutuhkan pengawasan yang optimal. Adapun wisata minat khusus yang ada di Kota Batu antara lain sebaga berikut.

1) Kaliwatu Rafting

Kaliwatu rafting merupakan wisata alam yang memacu adrenalin. Wisatawan harus mempunyai keberanian lebih karena akan mengarungi derasny aliran sungai brantas yang tidak jarang terdapat berbagai hambatan. Untuk menuju ke lokasi kaliwatu rafting tidak sulit, dari alun-alun Kota Batu hanya berjarak

sekitar 2 kilometer dan dari jalan raya desa pandanrejo hanya berjarak sekitar 500 meter. Kaliwatu rafting menawarkan paket arung jeram dengan fasilitas: peralatan rafting, *guide*, makan, dan dokumentasi.

2) Wisata Kuda Megastar

[Peternakan Kuda Mega Star](#) kini menjadi tempat destinasi wisata baru di Kota Batu. Peternakan kuda Mega Star merupakan tempat wisata di mana wisatawan dapat menuju langsung ke peternakan kuda. Tempat wisata ini merupakan hasil kerjasama antara Perhutani dengan pihak swasta PT Mega Star. Peternakan kuda ini berada di lereng gunung Panderman tepatnya terletak di Jl. Langsep, Oro-Oro Ombo, Kecamatan Batu, Kota Batu, Jawa Timur. Di peternakan kuda terdapat sekitar 50 ekor kuda yang mempunyai kondisi sangat terawat.

d. Wisata Edukasi

Wisata edukasi adalah tempat wisata yang sengaja dibentuk yang bertujuan mengedukasi pengunjung tentang sesuatu hal sambil bermain atau berwisata. Adapun wisata edukasi di Kota Batu antara lain.

1) Kampoeng Kidz

Kampoeng Kidz adalah learning center yang berada di Jl. Raya Pandanrejo No. 2, Kota Batu Jawa Timur. Kampoeng kidz berisikan wahana edukatif untuk anak -anak maupun remaja. Berbagai sarana wahana yang menarik untuk buah hati, bisa belajar sambil bersenang-senang, yang dikelola langsung oleh anak-anak SMA Selamat Pagi Indonesia. Wisata ini diperuntukkan sebagai sarana

pembelajaran dan pengenalan entrepreneurship sejak dini, tentunya dengan konsep yang menyenangkan sehingga diharapkan wisatawan Kampoeng Kidz bisa bermain sambil belajar dengan konsep yang menyenangkan di Kampoeng Kidz.

2) BALITJESTRO

Balai Penelitian Tanaman Jeruk dan Buah Subtropika (Balitjestro) terletak di Desa Tlekung, Kecamatan Junrejo, Batu, Jawa Timur. dibentuk berdasarkan Surat Peraturan Menteri Pertanian Nomor: 13/Permentan/OT.140/3/2006 Balitjestro adalah salah satu Unit Pelaksana Teknis (UPT) penelitian dan pengembangan Badan Penelitian dan Pengembangan Pertanian yang berada di bawah dan bertanggungjawab langsung kepada Pusat Penelitian dan Pengembangan Hortikultura.

e. Wisat Religi

Wisata religi adalah suatu kegiatan wisata yang berkaitan tentang spiritual dan kerohanian berdasarkan kepercayaan masing-masing wisatawan. Adapun wisata religi di Kota Batu antara lain sebagai berikut.

1) Pura Giri Arjuna

Pura Giri Arjuno merupakan pura terbesar di Jawa Timur terletak di Desa Tulung Rejo, Dusun Junggo, Kecamatan Bumi Aji, Kota Batu, Jawa Timur. Di lokasi pura juga berdiri Candi Bentar pemisah antara Nista Mandala dan Madya Mandala yang terlihat megah dan istimewa. Di sebelah kiri dan kanan Candi terdapat patung penjaga yang berdiri gagah dan terdapat pepohonan hijau yang

tersusun rapi, turut menambah keasrian Pura. Pura giri arjuno diusung oleh 80 kepala keluarga yang beragama Hindu Dharma.

Sebelum Pura ini berdiri, dusun Junggo sudah memiliki Pura Indrajaya dan satu sanggar pemujaan. Hari Raya Galungan dan Kuningan dilaksanakan di Pura Indrajaya, sementara Hari Raya Nyepi, Siwaratri, dan Saraswati dilaksanakan di Pura Giri Arjuno. Di lokasi berdirinya sekarang, di dekat Pura Luhur Giri Arjuno juga berdiri padepokan Pelinggih Hyang Sarip. Saat ini Pelinggih Hyang Sarip berada tepat di depan Pura. Warga menjaga tradisi bahwa sebelum memasuki area Pura, setiap yang masuk diharuskan untuk meminta ijin terlebih dahulu di Pelinggih tersebut.

2) Masjid Agung An-Nuur

Dari alun-alun akan kelihatan sebuah masjid cantik dengan gerbang depan terdapat dua buah menara sehingga membuat masjid ini terlihat mencolok. Masjid ini adalah Masjid besar An-Nur yang merupakan kebanggaan warga Kota Batu yang terletak di Jl. Gajah Mada Kota Batu. Sejarahnya masjid ini dibangun pada era penjajahan Belanda sekitar tahun 1920 di atas tanah wakaf seorang warga. Masjid ini telah beberapa kali melalui tahap renovasi hingga terakhir tahun 2008 dan diresmikan oleh Walikota Batu saat itu.

3) Klenteng Kwan Im Tong

Satu-satunya klenteng yang ada di Kota Batu adalah Klenteng “Kwan Im Tong” yang berlokasi di Jl. Gajah Mada. Letak bangunan klenteng ini ada di pojok perempatan besar jalan utama yang biasanya oleh masyarakat Kota Batu disebut

dengan Perempatan BCA, karena di pojok perempatan ini juga terdapat bangunan BCA. Perempatan ini sendiri adalah pusat percabangan menuju ke Pemandian Selecta, Songgoriti, ataupun ke alun-alun kota.

4) Vihara Dhamadhipa Arama

Terletak di ruas jalan Malang - Batu, kira-kira di pertengahan antara Malang - Batu, Padepokan Dhammadipa Arama di Malang selain sebagai pusat latihan meditasi, juga dilengkapi dengan sebuah gedung Patirupaka Shwedagon Pagoda, yang merupakan replika Pagoda Shwedagon di Myanmar. Replika pagoda itu selain berfungsi untuk menyimpan replika sang budha dan para arahat juga sebagai tempat meditasi dan puja bagi umat Budha. Bangunan yang kelihatan sangat megah dan mewah itu berada di bagian belakang padepokan, dekat dengan dhammasala atau tempat meditasi, dan tidak jauh dari museum ataupun ruang makan siang Bhiku.

5) Gereja Paroki Gembala Baik

Sejak kehadiran Gereja Katolik di Jl. Panglima Sudirman no. 59 Batu yang didirikan pada tahun 1939, jumlah umat terus berkembang. Dengan adanya perkembangan dan penambahan umat tersebut terasa bahwa Gereja Paroki Gembala Baik sudah tidak memadai lagi sebagai tempat ibadah. Pada hari Minggu, maupun hari raya gerejawi seperti Natal dan Paskah, umat nyaris tak tertampung sehingga terpaksa berdiri berjubel-jubel sampai di luar pintu gereja.

B. Penyajian Data dan Fokus Penelitian

1. Penerapan 10 Prinsip Reinventing Government di Disparbud Kota Batu

Kota Batu terletak 800 meter dari permukaan laut dan memiliki suhu yang dingin dan sejuk sekitar 17-26 derajat Celcius, dikarenakan dikelilingi oleh pegunungan. Kota Batu merupakan kota dengan sejuta keindahan, dimana potensi utama di dapat dari penghasil buah dan sayuran. Ditambah pesona alam seperti pegunungan dan bukit di sekitar kota ini menjadi potensi pariwisata yang sering dikunjungi. Terdapat beberapa obyek wisata yang tak pernah sepi dikunjungi oleh para wisatawan seperti Jatim Park, Selecta, Musium angkut, dan sebagainya.

Sebagai sarana pelengkap objek wisata di kota Batu, terdapat pula beberapa fasilitas pendukung yang bisa dengan mudah di dapat seperti vila, rumah makan dan hotel. Selain sebagai daerah tujuan wisata, Kota Batu juga memiliki kekhasan tersendiri dalam bidang seni baik dalam bidang seni modern ataupun tradisional seperti Kuda Lumping, Campursari dan beberapa hasil ukir khas Kota Batu dan Malang. Berdasarkan paparan di atas, maka peneliti ingin mengetahui lebih jauh terkait potensi pariwisata Kota Batu yang masih bisa di optimalkan. Penelitian ini menggunakan perspektif *reinventing government* yang dirasa sesuai dengan paradigma pemerintahan dalam menyelenggarakan pengembangan pariwisata. Konsep *reinventing government* memiliki 10 prinsip yang akan dijabarkan secara komprehensif dalam pembahasan selanjutnya. Adapun 10 pinsip *reinventing government* dapat dijabarkan sebagai berikut.

a. Pemerintahan Katalis

Prinsip pertama dari *reinventing government* adalah pemerintahan katalis. Pemerintahan katalis adalah pemerintahan yang mengarahkan ketimbang mengayuh (Osborn dan Gaebler, 2000: 29). Artinya Disparbud harus menjadi pemerintahan katalisator yaitu pemerintah yang mengarahkan ketimbang mengayuh. Fokus pada pemberian pengarahan (membuat kebijakan, peraturan, undang-undang) bukan memproduksi pelayanan publik. Produksi pelayanan publik diserahkan pada pihak swasta atau sektor ketiga (lembaga swadaya masyarakat). Pemerintah hanya memproduksi pelayanan publik yang belum dapat dilakukan oleh pihak non pemerintah. Secara implisit hal ini mengandung makna bahwa pemerintah lebih banyak memberikan peran kepada swasta dan masyarakat dalam menyelenggarakan urusan pemerintahan. Hal ini mengisyaratkan bahwa pihak swasta dan masyarakat diajak untuk memikul peran dan tanggung jawab bersama dalam menjalankan roda pemerintahan.

Kaitanya dengan hal pemerintahan katalis, Disparbud Kota Batu dalam menjalankan pengembangan pariwisata selalu mengajak pihak swasta dan masyarakat untuk mensukseskan program pengembangan pariwisata. Hal tersebut sesuai dengan apa yang disampaikan oleh Bapak Syaiful Selaku Kepala Seksi Objek dan Daya Tarik Wisata Disparbud Kota Batu:

“Segala program dan kegiatan Disparbud sudah tertuang dalam Renstra dan Renja kami untuk lima tahun kedepan mas. Tentu dalam pelaksanaannya kami tidak bisa berjalan sendiri, butuh peran dari pihak swasta dan masyarakat dalam melaksanakannya. yang melaksanakan dan mengelola objek wisata adalah pihak swasta itu sendiri karena pada dasarnya, disparbud hanya berfungsi sebagai regulator dan supervision. ” (Wawancara 15 Agustus 2017)

Pendapat serupa juga senada dengan pernyataan Ibu Rubiati selaku Kepala

Seksi Usaha Jasa dan Sarana Pariwisata Disparbud Kota Batu, sebagai berikut:

“Disparbud dalam menjalankan programnya selalu menjalin kerja sama dengan swasta dan masyarakat, tanpa mereka program tidak bisa berjalan mas. Kita (Disparbud) juga tidak mungkin bisa mengelola seluruh objek wisata di Batu ini perlu pihak lain yang membantu mengelola” (Wawancara 18 Desember 2017)

Berdasarkan data wawancara diatas, disebutkan bahwa dalam pengembangan pariwisata tidak terlepas dari peran pihak swasta dan masyarakat. Pengelolaan objek wisata dilakukan oleh pihak swasta selaku pemilik modal maupun masyarakat itu sendiri. Peran Disparbud hanya sebagai pemberi peraturan (*regulator*) dan pengawasan terhadap praktek pengembangan pariwisata (*supervision*). Konsep ini dinilai ampuh karena dalam urusan kreativitas, inovasi, dan modal pihak swasta yang lebih unggul. Oleh karena itu di Kota Batu terdapat banyak objek wisata buatan yang dikelola pihak swasta dan masyarakat yang tersaji dalam tabel berikut.

Tabel 4. Pengelola Objek Wisata di Kota Batu

No	Objek Wisata	Pengelola
1.	Air Terjun Coban Talun	Kerja Sama (Pemkot, Perum Perhutani, Masyarakat)
2.	Air Terjun Coban Rais	Kerja Sama (Pemkot, Perum Perhutani, Masyarakat)
3.	Pemandian Air Panas Cangar	Swasta
4.	Pemandian Air Panas Songgoriti	Swasta
5.	Gunung Banyak	Kerja Sama (Disparbud & Masyarakat)
6.	Museum Angkut	Swasta (Jatim Park Group)
7.	Jatim Park 1	Swasta (Jatim Park Group)
8.	Jatim Park 2	Swasta (Jatim Park Group)
9.	Batu Night Spectacular	Swasta (Jatim Park Group)
10.	Pretadator Fun Park	Swasta (Jatim Park Group)
11.	Batu Wonderland	Swasta
12.	Alun - Alun Kota Batu	Kerja Sama (Pemkot, Legiun)

		Veteran RI, FKPP (Forum Komunikasi Putra-Putri Purnawirawan TNI/POLRI), PPM (Pemuda Panca Marga) dan Pemuda Pancasila
13.	Selecta	Swasta
14.	Kusuma Agro Wisata	Swasta (PT. Kusuma Satria Dinasasri Wisatajaya)
15.	Kaliwatu Rafting	Masyarakat
16.	Wisata Kuda Megastar	Kerja sama (Pemkot, Perum Perhutani, Perusahaan Mega Star dan Lembaga Masyarakat Desa Hutan)
17.	Kampoeng Kidz	Swasta
18.	BALITJESTRO	Kementrian Pertanian RI

Sumber: Disparbud Kota Batu, 2017

Berdasarkan tabel diatas diketahui bahwa terdapat sekitar delapan belas objek yang dikelola oleh pihak swasta maupun organisasi kemasyarakatan. Tidak ada objek wisata yang dikelola khusus oleh Disparbud. Dari paparan diatas diketahui pelaksanaan pengembangan dan pengelolaan pariwisata pemerintah membutuhkan kerjasama dengan pihak swasta maupun masyarakat.

b. Pemerintahan Milik Masyarakat

Pemerintahan milik masyarakat dalam bukunya David Osborn & Ted Gaebler yang berjudul *Mewirauahakan Birokrasi* tahun 2000, adalah pemerintahan yang memberi wewenang ketimbang melayani. Artinya bahwa dalam mewujudkan *reinventing government* pemerintah harus memberikan wewenang atau peran kepada masyarakat bukan hanya sekedar melayani masyarakat. Karena perencanaan dan pengembangan kawasan tidak dapat lepas dari peran serta masyarakat. Karena pada dasarnya suatu pengembangan kawasan bertujuan untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Jadi partisipasi

masyarakat sangat penting, mengingat suatu objek wisata tidak dapat berkembang tanpa adanya partisipasi dari masyarakat.

Begitu juga di Kota Batu, usaha untuk mengikut sertakan masyarakat dalam setiap pengambilan kebijakan senantiasa dijaga khususnya dalam hal pengembangan pariwisata. Pemerintah Kota Batu dalam hal ini berusaha menstimulus partisipasi masyarakat dengan membentuk sebuah Kelompok Sadar Wisata (POKDARWIS) yang tertuang dalam Surat Keputusan Walikota Batu Nomor: 180/175/KEP/422.012/2009 tentang penetapan kelompok pemberdayaan masyarakat melalui mitra pariwisata sebagai suatu perkumpulan yang disadari oleh kesamaan mereka, dalam hal mata pencaharian dan perekonomian sebagai masyarakat industri pariwisata. Paparan diatas sesuai dengan apa yang diungkapkan oleh Bapak Syaiful Selaku Kepala Seksi Objek dan Daya Tarik Wisata Disparbud Kota Batu:

“Upaya untuk menarik partisipasi masyarakat sudah ada mas, yakni dengan program pembentukan Kelompok Sadar Wisata (POKDARWIS) yang sudah kami laksanakan dan tersebar di 24 desa. POKDARWIS ini beranggotakan masyarakat sekitar objek wisata atau masyarakat desa itu sendiri yang mengetahui dan menguasai pariwisata yang ada didaerahnya. POKDARWIS ini tentunya untuk mengoptimalkan potensi pariwisata desa agar dikembangkan dengan baik oleh masyarakat.” (Wawancara 15 agustus 2017)

Selain itu peneliti juga berkesempatan mewawancarai Ibu Widya selaku staff Pengembangan SDM Pariwisata Disparbud Kota Batu, sebagai berikut:

“Kita punya POKDARWIS mas, untuk menumbuhkan kesadaran masyarakat akan pentingnya mengelola dan memanfaatkan potensi pariwisata di desanya masing-masing selain itu kita juga berikan pendampingan khusus kepada mereka” (Wawancara 18 Desember 2017)

Sesuai data wawancara di atas diketahui bahwa Disparbud melaksanakan prinsip pemerintahan milik masyarakat dengan membentuk wadah kelompok sadar wisata untuk merangsang partisipasi masyarakat di bidang pariwisata. Dengan adanya program POKDARWIS dapat menambah pengetahuan masyarakat tentang bagaimana mengelola potensi pariwisata dengan baik. Selain itu dengan bertambahnya pengetahuan otomatis akan menambah penghasilan masyarakat dari kegiatan pariwisata itu sendiri. Penghasilan masyarakat dapat diukur dari indeks pendapatan (indeks daya beli). Paritas daya beli menunjukkan seberapa besar jumlah barang atau jasa yang mampu dibeli oleh masyarakat yang disesuaikan dengan jumlah pendapatan atau uang yang masyarakat miliki. Setiap orang mempunyai kemampuan yang berbeda-beda, tergantung pada pendapatan dan kebutuhannya. Pada intinya, semakin tinggi kemampuan daya beli seseorang berarti semakin banyak barang atau jasa yang dapat masyarakat beli.

Gambar 5. Indeks PPP Kota Batu Tahun 2013-2015

TAHUN	INDEKS PPP
2013	72,00
2014	73,00
2015	74,00

Sumber: BPS Kota Batu, 2016

Dari tabel diatas diketahui bahwa indeks PPP (*Purchasing Power Parity*) Kota Batu dari tahun 2013 sampai tahun 2015 mengalami kenaikan dari 73,00 menjadi 74,00 pada tahun 2015. Kenaikan indeks PPP menunjukkan bahwa daya

beli masyarakat Kota Batu pada tahun 2015 mengalami peningkatan sesuai dengan peningkatan pendapatan yang diterima.

c. Pemerintahan Kompetitif

Prinsip selanjutnya dalam *reinventing government* adalah pemerintahan kompetitif. Pemerintahan kompetitif adalah pemerintahan yang menyuntikan persaingan ke dalam pemberian pelayanan (Osborn dan Gaebler, 2000: 89). Artinya pemerintah harus selalu meningkatkan pelayanan agar tidak kalah dengan pihak lain. Diketahui bahwa Kota Batu termasuk dalam wilayah karesidenan atau wilayah pembagian administrasi dalam sebuah provinsi yang meliputi: Kabupaten Lumajang, Kabupaten Malang, Kabupaten Pasuruan, Kabupaten Probolinggo, Kota Batu, Kota Malang, Kota Pasuruan, dan Kota Probolinggo. Semua daerah tersebut mempunyai pariwisata unggulan masing-masing. Melihat kondisi yang diterangkan diatas menjadi hal wajib bagi daerah untuk mempunyai pariwisata unggulan yang mampu bersaing dengan daerah lain.

Tabel 5. Perbandingan Jumlah Pengunjung Antar Daerah di Karisedenan Malang

No	Nama Daerah	Jumlah Pengunjung	Tahun	Sumber
1.	Kab. Malang	5.719.881	2016	BPS Kab. Malang
2.	Kota Batu	2.917.591	2016	BPS Kota Batu
3.	Kota Malang	2.423.076	2014	BPS Kota Malang
4.	Kab. Lumajang	844.484	2016	BPS Kab. Lumajang
5.	Kab. Probolinggo	279.307	2014	BPS Kab. Probolinggo
6.	Kota Probolinggo	78.028	2013	BPS Kota Probolinggo
7.	Kota Pasuruan	70. 269	2015	BPS Kota Pasuruan
8.	Kab. Pasuruan	57.063	2013	BPS Kab. Pasuruan

Sumber: Hasil Olahan Penulis, 2017

Berdasarkan data diatas diketahui Kota Batu menduduki peringkat ke-dua dengan jumlah pengunjung 2.917.591 orang, peringkat pertama diduduki oleh Kabupaten Malang dengan jumlah wisatawan mencapai 5.719.881 orang pada tahun 2016. Paparan diatas sesuai dengan apa yang diungkapkan oleh Bapak Syaiful Selaku Kepala Seksi Objek dan Daya Tarik Wisata Disparbud Kota Batu:

“Persaingan itu ada dan tidak dapat kami hindari. Objek wisata di daerah lain semakin beragam, hampir seluruh daerah yang masuk karesidenan Malang mempunyai wisata unggulan bahari. Seperti diketahui Kota Batu diapit oleh beberapa daerah dan tidak mempunyai wilayah laut. Sehingga Kota Batu kalah dalam hal wisata bahari. Namun kelemahan itu kami jadikan kekuatan, Kota Batu mempunyai banyak objek wisata artifisial (wisata buatan) yang membuat Kota Batu unggul dalam hal wisata buatan.” (Wawancara 15 Agustus 2017)

Peneliti juga berkesempatan mewawancarai Ibu Rubiati selaku Kepala Seksi Usaha Jasa dan Sarana Pariwisata pariwisata Disparbud Kota Batu, sebagai berikut:

“Kompetisi antar daerah menurut saya harus ada mas, selagi sifatnya positif karena dapat memacu kerja para pegawainya untuk mencapai hasil terbaik, termasuk juga kita Kota Batu relatif masih muda dibandingkan dengan daerah lain namun kita mampu bersaing dengan daerah lain dari segi pariwisata dengan mengembangkan potensi pariwisata yang ada” (Wawancara 18 Desember 2017)

Berdasarkan hasil wawancara diatas dapat diketahui bahwa Kota Batu termasuk dalam wilayah karesidenan Malang. Hampir semua daerah karesidenan Malang mempunyai wisata unggulan bahari. Seperti diketahui Kota Batu diapit oleh beberapa daerah dan tidak mempunyai wilayah laut. Sehingga Kota Batu kalah dalam hal wisata bahari. Namun kelemahan itu menjadi kekuatan tersendiri, karena Kota Batu mempunyai banyak objek wisata artifisial (wisata buatan) yang

tidak dimiliki oleh daerah lain. Sehingga membuat Kota Batu unggul dalam hal wisata buatan.

d. Pemerintahan digerakan Misi

Pembahasan berikutnya adalah pemerintahan digerakan oleh misi. Pemerintahan digerakan oleh misi adalah pemerintahan yang mengubah organisasi yang digerakan oleh peraturan menjadi organisasi yang digerakan oleh misi (Osborn dan Gaebler, 2000: 127). Seperti yang telah dijelaskan diatas bahwa Kota Batu mempunyai potensi pariwisata yang beragam. Oleh karena itu Dinas Pariwisata dan Kebudayaan Kota Batu adalah institusi yang secara teknis bertanggung jawab dalam bidang pariwisata dan kebudayaan yang berada di wilayah Kota Batu. Adapun visi dan misi Disparbud kota Batu adalah sebagai berikut:

1) Visi Disparbud Kota Batu

“Terwujudnya Kota Batu Sebagai Kota Kepariwisataan Internasional.”

2) Misi Disparbud Kota Batu

- a) Meningkatkan kualitas dan kuantitas produk pariwisata yang berwawasan lingkungan
- b) Meningkatkan SDM yang berkompetensi yang mampu bersaing di tingkat global
- c) Mengembangkan Desa/Kelurahan menjadi Desa Wisata yang berbasis potensi dan masyarakat
- d) Membangun hubungan kerjasama yang baik dengan stakeholder pariwisata baik di tingkat regional, nasional dan internasional
- e) Melakukan promosi pariwisata secara kontinyu baik secara regional, nasional, maupun internasional.

Berdasarkan misi Disparbud yang disebutkan diatas. Kemudian misi tersebut masing-masing akan direalisasikan dengan program atau kegiatan yang dilakukan oleh Disparbud Kota Batu. Berdasarkan paparan diatas sesuai dengan apa yang diungkapkan oleh Bapak Syaiful Selaku Kepala Seksi Objek dan Daya Tarik Wisata Disparbud Kota Batu:

“Tentunya mas kami bekerja sesuai visi & misi yang ada. Sebagai contoh untuk mewujudkan misi Disparbud dalam bidang pengembangan desa, kami mengembangkan desa wisata yang menarik untuk dikunjungi, seperti yang sudah berjalan yaitu desa wisata temas yang ada di Kelurahan Temas. Selain itu untuk mewujudkan misi meningkatkan SDM, Kami juga melakukan pelatihan dibidang pariwisata untuk pelaku pariwisata. Contoh lain untuk mewujudkan misi Disparbud dibidang promosi, kami selalu melakukan promosi pariwisata baik melalui media cetak maupun elektronik.” (Wawancara 15 Agustus 2017)

Peneliti juga berkesempatan mewawancarai Ibu Rubiati selaku Kepala Seksi Usaha Jasa dan Sarana Pariwisata pariwisata Disparbud Kota Batu, sebagai berikut:

“Semua organisasi saya kira mempunyai visi misi mas, termasuk Disparbud punya visi misi yang jelas untuk panduan kerja kami semua itu tertuang dalam Renja & Rensta Disparbud” (Wawancara 18 Desember 2017)

Berdasarkan hasil wawancara diatas diketahui bahwa segala kebijakan atau kegiatan yang diambil oleh Disparbud harus sejalan dengan visi dan misi yang ada. Agar terwujud visi Disparbud yaitu “Terwujudnya Kota Batu Sebagai Kota Kepariwisataan Internasional.”

e. Pemerintahan Berorientasi pada Hasil

Pembahasan selanjutnya adalah pemerintahan berorientasi hasil. Pemerintahan yang berorientasi hasil adalah pemerintahan yang menekankan pada pencapaian dan juga pada dampak (Osborn dan Gaebler, 2000: 159). Artinya pemerintahan harus menetapkan target yang jelas dari organisasi publik tersebut. Prinsip ini berkaitan dengan prinsip sebelumnya, yang mana dalam prinsip ini membahas sejauh mana Disparbud untuk mencapai visinya yaitu “Terwujudnya Kota Batu Sebagai Kota Kepariwisata Internasional.” Itu artinya berkaitan dengan jumlah wisatawan mancanegara (Wisman) yang datang di Kota Batu. Hal tersebut sejalan dengan apa yang disampaikan oleh Bapak Syaiful Selaku Kepala Seksi Objek dan Daya Tarik Wisata Disparbud Kota Batu:

“kami bekerja harus ada hasilnya mas, kalau ada program yang tidak membawa hasil mending dipangkas saja. Hasil kerja tersebut bisa dalam bentuk bertambahnya pendapatan daerah, pencapaian program maupun prestasi (penghargaan) yang diterima pemerintah Kota Batu. salah satu hasil dari pengembangan pariwisata adalah meningkatnya jumlah wisman yang mencapai 12.422 orang ditahun 2014. hasil lain adalah prestasi.” (Wawancara 15 Agustus 2017)

Peneliti juga berkesempatan mewawancarai Ibu Rubiati selaku Kepala Seksi Usaha Jasa dan Sarana Pariwisata pariwisata Disparbud Kota Batu, sebagai berikut:

“Selain bekerja berdasarkan visi misi, kita juga harus memperhatikan hasil kerja yang kita raih, sebagai contoh tahun ini (2017) Kota Batu mendapat Anugerah Pangripta Nusantara (APN) untuk kategori kota dengan perencanaan terbaik tahun 2017, sektor pertanian dan wisata lah yang menjadi sektor utama dalam penilaian tersebut” (Wawancara 18 Desember 2017)

Tabel 6. Jumlah Kunjungan Wisman di Kota Batu

Tahun	2011	2012	2013	2014
Total	10318	11301	11409	12422
Keperluan				
Liburan	9702	10782	10738	11631
Bisnis	394	401	425	449
Konvensi	197	87	209	287
Penelitian	25	31	37	55

Sumber: Dinas Pariwisata Kota Batu, 2016

Berdasarkan data diatas diketahui bahwa wisman (wisatawan mancanegara) yang berkunjung di Kota Batu pada tahun 2014 mencapai 12.422 orang. Adapun dengan rincian wisman dengan tujuan liburan sebanyak 11.631, bisnis 449, konvensi 287 dan penelitian 55 orang. Selain itu hasil lainnya adalah pemerintah Kota Batu mendapatkan penghargaan Anugerah Pangripta Nusantara (APN) untuk kategori kota dengan perencanaan terbaik tahun 2017.

f. Pemerintahan Berorientasi Pelanggan

Prinsip ini merupakan ciri khas dari paradigma *New Public Management* (NPM) yang kemudian diturunkan kepada konsep *reinventing government*. Pemerintahan yang berorientasi pelanggan adalah pemerintahan yang memenuhi kebutuhan pelanggan, bukan kebutuhan birokrasi (Osborn dan Gaebler, 2000: 191). Prinsip ini menekankan pada kepuasan pelanggan dalam hal ini adalah masyarakat. Pembahasan mengenai kepuasan masyarakat maka tak lepas dari pelayanan Disparbud dalam hal pelayanan penyediaan sarana dan prasarana penunjang pariwisata. Sedangkan untuk menilai kepuasan masyarakat menggunakan instrumen kuantitas atau jumlah pengunjung objek wisata tersebut. Kondisi lapangan terkait sarana prasarana yang tersedia di Kota Batu sudah mencukupi terbukti dari tersedianya alat transportasi baik itu angkot, ojek,

maupun penyewaan kendaraan. Tersedianya infrastruktur jalan yang baik, kondisi objek wisata yang cukup maju, tersedianya tempat makan dan yang tidak kalah penting adalah tersedianya penginapan atau hotel.

Tabel 7. Statistik Perhotelan Kota Batu Tahun 2015

Uraian	2013	2014	2015
Hotel Bintang	11	11	12
Hotel Non Bintang	466	489	538
Kamar	5.092	5.484	6.066
Tempat Tidur	9.817	10.188	11.292
Rata-rata tamu menginap	1,92	1,95	2,14

Sumber: BPS Kota Batu, 2015

Berdasarkan data diatas disebutkan bahwa jumlah hotel dan jasa akomodasi lainnya di Kota Batu pada tahun 2013 adalah 477 perusahaan, pada tahun 2014 naik menjadi 500 perusahaan. Pada tahun 2015 naik menjadi 550 jasa akomodasi. Hal tersebut sejalan dengan apa yang disampaikan oleh Bapak Syaiful Selaku Kepala Seksi Objek dan Daya Tarik Wisata Disparbud Kota Batu:

“Berbicara tentang sarana prasarana di Kota Batu menurut kami sudah mencukupi mas. Baik dari segi sarana transportasi, akomodasi, rumah makan, maupun penginapan (hotel). Dari segi transportasi pengunjung bisa naik angkot antara lain: angkot BL (Batu-Landungsari), angkot BTL (Batu-Torongrejo-Landungsari), angkot B JL (Batu-Junrejo-Landungsari) dan lain sebagainya ada juga ojek maupun sewa kendaraan. Dari segi penginapan (hotel) terdapat lebih dari 500 penginapan di Kota Batu silahkan pengunjung mau pilih yang mana. Kalau sarana prasarana dari kami antara lain: penyediaan alat *outbond* di desa wisata kungkuk, alat paralayang di gunung banyak” (Wawancara 15 Agustus 2017)

Peneliti juga berkesempatan mewawancarai Ibu Rubiati selaku Kepala Seksi Usaha Jasa dan Sarana Pariwisata pariwisata Disparbud Kota Batu, sebagai berikut:

“Seperti yang diketahui Kota Batu mempunyai banyak pilihan akomodasi, tempat makan, pilihan transportasi, tempat oleh-oleh dan

lain sebagainya semua itu untuk memudahkan wisatawan dalam berkunjung ke Kota Batu” (Wawancara 18 Desember 2017)

Berdasarkan data wawancara diatas, dapat diketahui bahwa Disparbud selalu berusaha memuaskan pengunjung yang datang di Kota Batu dengan sarana prasarana di Kota Batu yang dirasa sudah mencukupi. Pendirian fasilitas pendukung pariwisata tentu didukung oleh pihak swasta selaku pelaku utama dilapangan baik dengan pendirian tempat pariwisata, rumah makan, dan hotel.

g. Pemerintahan Wirausaha

Pembahasan selanjutnya adalah pemerintahan wirausaha. Pemerintahan wirausaha adalah pemerintahan yang menghasilkan ketimbang membelanjakan (Osborn dan Gaebler, 2000: 223). Pemerintahan wirausaha memfokuskan energinya bukan sekedar untuk menghabiskan anggaran, tetapi juga menghasilkan uang atau laba. Secara tidak langsung dalam sektor pariwisata terdapat prinsip pemerintahan wirausaha karena dalam usaha pariwisata banyak peluang yang dapat diraih. Konsep *reinventing government* berusaha memasukan nilai bisnis ke dalam pemerintahan. Nilai bisnis disini adalah selain melakukan pelayanan pemerintah harus menghasilkan keuntungan dalam hal ini adalah pemasukan dalam Pendapatan Asli Daerah (PAD) Kota Batu.

Tabel 8. Pendapatan Asli Daerah (Milyar) Kota Batu Tahun 2013-2015

Pendapatan Asli Daerah	2013	2014	2015
Pajak Daerah	44,84	62,81	83,69
Retribusi Daerah	4,69	5,60	5,20
Hasil Pengelolaan Kekayaan	2,03	2,19	2,18
Lain-lain	8,12	7,69	13,15

Sumber : Bagian Keuangan Pemerintahan Kota Batu, 2016

Berdasarkan data diatas dapat diketahui bahwa sumber pendapatan lain dari Kota Batu adalah Pendapatan Asli Daerah (PAD) yang terdiri dari Pajak Daerah, Retribusi Daerah, dan Hasil Pengelolaan Kekayaan Daerah. Total Pendapatan Asli Daerah Kota Batu pada tahun 2015 adalah 104,23 milyar. Dari beberapa sumber Pendapatan Asli Daerah yang nilainya paling besar pada tahun 2015 adalah penerimaan pajak daerah sebesar 83,69 milyar, kemudian diikuti pendapatan lain-lain sebesar 13,15 milyar, retribusi daerah 5,2 milyar dan yang terkecil disumbang dari hasil pengelolaan kekayaan daerah sebesar 2,18 milyar.

Pada tahun 2015 untuk pendapatan pajak daerah yang paling besar sumbangannya adalah pajak bea perolehan hak atas tanah sebesar 30,52 milyar kemudian diikuti oleh pajak hotel sebesar 16,53 lalu diikuti pajak bumi dan bangunan sebesar 11,28 milyar. Sedangkan retribusi yang paling besar diperoleh dari retribusi jasa umum sebesar 2,39 milyar diikuti oleh retribusi perijinan tertentu sebesar 2,10 milyar. Dapat disimpulkan secara keseluruhan penyumbang PAD yang terbesar adalah dari sektor pariwisata. Hal tersebut sejalan dengan apa yang disampaikan oleh Bapak Syaiful Selaku Kepala Seksi Objek dan Daya Tarik Wisata Disparbud Kota Batu:

“Tentunya dalam menjalankan roda pemerintahan kami tidak hanya fokus pada pelayanan. Kami juga harus berorientasi keuntungan (pendapatan daerah). Karena kami sendiri dalam menjalankan program perlu dana yang tidak sedikit, kalau hanya mengandalkan dana dari pusat dirasa tidak mencukupi. Pemerintah daerah dituntut harus bisa mencari pendapatan lain dalam bentuk Pendapatan Asli Daerah (PAD). penyumbang PAD terbesar adalah sektor pariwisata yang mencapai 65 %. Pada tahun 2015 Pemkot Batu mampu mengisi kas daerah melalui APBD sebesar 725 Miliar dan 580 Miliar diantaranya berasal dari pajak industri pariwisata. (Wawancara 15 Agustus 2017)

Peneliti juga berkesempatan mewawancarai Ibu Rubiati selaku Kepala Seksi Usaha Jasa dan Sarana Pariwisata pariwisata Disparbud Kota Batu, sebagai berikut:

“Sektor unggulan Kota Batu adalah pariwisata mas, jadi sangat wajar jika pariwisata dapat menyumbang banyak pemasukan dan itu harus diperhatikan oleh pemerintah terbukti dari data badan keuangan pemkot tahun 2016 saja pariwisata menyumbang lebih dari 100 M ke APD” (Wawancara 18 Desember 2017)

Berdasarkan hasil wawancara diatas, diketahui bahwa penyumbang PAD terbesar adalah sektor pariwisata yang mencapai 65 %. Pada tahun 2015 Pemkot Batu mampu mengisi kas daerah melalui APBD sebesar 725 Miliar dan 580 Miliar diantaranya berasal dari pajak industri pariwisata. Selain itu hasil lainnya adalah Pemerintah Kota Batu mendapat Anugerah Pangripta Nusantara (APN) untuk kategori kota dengan perencanaan terbaik tahun 2017.

h. Pemerintahan Antisipatif

Salah satu prinsip *reinventing government* adalah pemerintahan antisipatif. Pemerintahan antisipatif adalah pemerintahan yang mencegah dari pada mengobati (Osborn dan Gaebler, 2000: 249). Pemerintahan antisipatif adalah pemerintahan yang berfikir kedepan. Mereka mencoba mencegah timbulnya masalah dari pada memberikan pelayanan untuk menghilangkan masalah. Prinsip pemerintahan antisipatif ini berhubungan dengan usaha-usaha pencegahan serta penanganan terhadap tantangan atau hambatan yang mungkin akan terjadi. Segala program maupun tindakan pencegahan harus ada pijakan yang jelas agar dalam pelaksanaanya dapat terarah. Berdasarkan dokumen Renja (Rencana Kerja)

Disparbud diketahui bahwa permasalahan dan tantangan pengembangan pariwisata di Kota Batu sebagai berikut:

- i. Kurangnya kemampuan seniman seni tradisi dalam pengemasan produk seni.
- ii. Kurangnya minat generasi penerus untuk menggunakan dan mempelajari alat-alat kesenian tradisional
- iii. Kurangnya upaya pelestarian kesenian tradisional oleh masyarakat
- iv. Kurangnya rasa cinta pada budaya lokal dan tradisional
- v. Kurangnya pengelolaan benda cagar budaya secara profesional
- vi. Belum memanfaatkan secara luas oleh masyarakat dampak kunjungan wisata.
- vii. Terbatasnya anggaran untuk memaksimalkan promosi di bidang pemasaran pariwisata.
- viii. Perlu memperhatikan kondisi fisik (sarana & prasarana) kepariwisataan Kota Batu

Mengetahui permasalahan dan tantangan diatas, maka Disparbud mempunyai

Strategi dalam menghadapi permasalahan antara lain:

- i. Mengkaji event pameran yang prospektif untuk diikuti sehingga sasaran dapat terpenuhi
- i. Pencetakan dan penggandaan diupayakan sesuai dengan jadwal
- ii. Pelaksanaan kegiatan dan anggaran disesuaikan jadwal yang telah direncanakan
- iii. Prograam kegiatan dilanjutkan untuk beberapa situs lainnya yang belum ada papan nama
- iv. Program kegiatan dilanjutkan untuk pementasan jenis tradisional lainnya, utk meningkatkan kualitas sumber daya manusia di bidang seni
- v. Perlu menambah anggaran untuk bidang pariwisata

Hal tersebut sesuai dengan apa yang disampaikan oleh Bapak Syaiful

Selaku Kepala Seksi Objek dan Daya Tarik Wisata Disparbud Kota Batu:

“Berbicara usaha pencegahan semua itu terdapat dalam Rencana kerja (Renja) dan Rencana Strategis (Renstra) Periode 2012-2017. Dalam dokumen tersebut jelas dipaparkan tugas, fungsi, isu mapun strategi untuk menghadapinya. Oleh karena itu kami mengupayakan langkah-langkah pencegahan untuk menghadapi tantangan ke depan mas. Kami juga selalu belajar baik dengan pelatihan maupun *study* lapangan ke daerah lain untuk menambah wawasan, mengetahui potensi wisata daerah lain beserta strategi pengembanganya.” (Wawancara 15 Agustus 2017)

Peneliti juga berkesempatan mewawancarai Ibu Rubiati selaku Kepala Seksi Usaha Jasa dan Sarana Pariwisata pariwisata Disparbud Kota Batu, sebagai berikut:

“Langkah strategis Disparbud ada mas, semua tercantum dalam dokumen Renja dan Renstra Disparbud, salah satu langkah pencegahan adalah terkait pencegahan punahnya seni tradisi, kami selalu mengagendakan event pertunjukan kesenian daerah agar generasi muda tetap mengenalnya” (Wawancara 18 Desember 2017)

Berdasarkan hasil wawancara diatas dapat diketahui bahwa Disparbud menyadari tantangan yang mungkin akan terjadi beserta solusinya yang berpedoman dalam RENJA dan RENSTRA Disparbud Kota Batu periode 2012-2017. Oleh karena itu Disparbud selalu berupaya untuk memperbanyak bekal diri baik dari pelatihan maupun dengan *study* lapangan ke daerah lain untuk menambah wawasan dan strategi pengembangan daerah lain.

i. Pemerintahan Desentralisasi

Pembahasan berikutnya adalah pemerintahan desentralisasi. Pemerintahan desentralisasi adalah pemerintahan yang mendistribusikan wewenang dari hierarki menuju partisipasi dan kerja tim (Osborn dan Gaebler, 2000: 281). Wujud nyata dari prinsip pemerintah desentralisasi dalam tata pemerintahan adalah pendelegasian urusan pemerintah disertai sumber daya pendukung kepada

lembaga dan aparat yang ada dibawahnya untuk mengambil keputusan dan menyelesaikan masalah yang dihadapi. Pemerintahan desentralisasi adalah pemerintah yang mendorong wewenang dari pusat pemerintahan melalui organisasi atau sistem. Desentralisasi pada Disparbud juga diungkapkan oleh Bapak Syaiful Selaku Kepala Seksi Objek dan Daya Tarik Wisata Disparbud Kota Batu:

“Tentu dalam pemerintahan sekarang ini, desentralisasi merupakan hal wajib. Pemerintahan diatas kami tidak mungkin bisa mengerjakan semua hal. Terdapat hal-hal tertentu yang dalam pelaksanaannya diwewenangkan kepada dinas terkait. Termasuk kami, kami diberi amanah untuk mensukseskan visi pemerintahan Kota Batu yaitu “Menjadikan Kota Batu Sebagai Sentra Pertanian Organik Berbasis Kepariwisata Internasional”. Wujud nyata dari desentralisasi tersebut kami membuat program desa wisata, untuk mengoptimalkan potensi desa khususnya dibidang pertanian” (Wawancara 15 Agustus 2017)

Peneliti juga berkesempatan mewawancarai Ibu Rubiati selaku Kepala Seksi Usaha Jasa dan Sarana Pariwisata pariwisata Disparbud Kota Batu, sebagai berikut:

“Urusan pariwisata tentu terdesentralisasikan ke Disparbud mas sebagai SKPD terkait pariwisata, Pemkot juga menitipkan visi Kota Batu “Menjadikan Kota Batu Sebagai Sentra Pertanian Organik Berbasis Kepariwisata Internasional”. (Wawancara 18 Desember 2017)

Berdasarkan hasil wawancara diatas, diketahui bahwa dalam mewujudkan visi Pemerintahan Kota Batu “Menjadikan Kota Batu Sebagai Sentra Pertanian Organik Berbasis Kepariwisata Internasional” prinsip desentralisasi juga diberikan kepada Disparbud. karena Disparbud dalam hal ini adalah institusi yang bertanggung jawab dibidang pariwisata dan budaya di Kota Batu. Oleh karena itu Disparbud diberikan wewenang untuk membuat program yang dapat

mensukseskan visi Pemerintahan Kota Batu. Wujud nyata dari desentralisasi tersebut adalah dengan membuat program desa wisata, untuk mengoptimalkan potensi desa khususnya dibidang pertanian.

j. Pemerintahan Berorientasi Pasar

Prinsip terakhir dari *reinventing government* adalah pemerintahan berorientasi pasar. Pemerintahan berorientasi pasar adalah pemerintahan yang mendorong perubahan melalui pasar (Osborn dan Gaebler, 2000: 311). Pasar dalam pembahasan ini adalah penggambaran kondisi masyarakat. Program yang dilakukan oleh pemerintahan pun sebenarnya mekanisme pasar karena dalam pembuatannya harus mempertimbangkan kondisi masyarakat. Berkaitan dengan hal tersebut, Bapak Syaiful Selaku Kepala Seksi Objek dan Daya Tarik Wisata Disparbud Kota Batu:

“Kalau berbicara mengenai pariwisata di Kota Batu, berarti berbicara juga mengenai kerja sama antara pemerintah dengan pihak swasta. Memang benar semua wahana buatan yang ada adalah milik swasta namun kami (pemerintah) juga harus berperan, dengan cara membuat regulasi, kebijakan dan kerja sama, untuk menghasilkan beberapa tujuan tertentu salah satunya adalah pemasukan pendapatan asli daerah (PAD). Sebagai contoh kerja sama antara pemerintah dengan swasta adalah pendirian BNS, sedangkan contoh kerja sama dengan masyarakat adalah pengelolaan lahan parkir BNS oleh karang taruna desa Oro-Oro Ombo” (Wawancara 15 Agustus 2017)

Peneliti juga berkesempatan mewawancarai Ibu Rubiati selaku Kepala Seksi Usaha Jasa dan Sarana Pariwisata pariwisata Disparbud Kota Batu, sebagai berikut:

“Dinamika pasar tentu kami perhatikan mas, kemauan wisatawan atau trend perkembangan wisata kekinian, oleh karena itu kami bekerja sama dengan pihak swasta untuk mewujudkan semua itu” (Wawancara 18 Desember 2017)

Berdasarkan data wawancara diatas, diketahui bahwa dalam pengembangan pariwisata di Kota Batu. Disparbud memperhatikan kelebihan dan kekurangan yang ada pada tubuh pemerintahan. Salah satunya pemerintahan tidak optimal bila harus membangun dan mengelola suatu objek wisata. Oleh karena itu pemerintah harus melihat pasar dan bekerja sama dengan pihak swasta. Menurut David Osborn & Ted Gaebler dalam bukunya yang berjudul Mewirauahakan Birokrasi tahun 2000, menyebutkan bahwa dalam menjalankan pemerintahan yang berorientasi pasar terdapat enam unsur antara lain: penawaran, permintaan, aksesibilitas, informasi, peraturan, dan penjagaan. Keenam unsur itu yang kemudian dijadikan analisis lebih lanjut pada pembahasan berikutnya.

2. Faktor Pendukung dan Penghambat Pengembangan Pariwisata pada

Disparbud Kota Batu

a. Faktor Pendukung

1) Metode Pengembangan Pariwisata

Berdasarkan Rencana Induk Pengembangan Pariwisata Daerah (RIPPDA) Kota Batu diketahui metode pengembangan pariwisata di Kota Batu menggunakan sistem *cluster*. Sistem *cluster* adalah pengorganisasian kumpulan pola ke dalam *cluster* (pengelompokan) berdasarkan atas kesamaan. Analisis *cluster* berfungsi untuk mengelompokkan objek wisata menjadi satu agar lebih efektif dalam penyediaan fasilitas pendukung wisata.

Pengelompokan *cluster* objek wisata di Kota Batu setelah proses analisis adalah sebagai berikut:

- a) Clustur A (DTW Alam). Pengembangan pada objek wisata alam antara lain: Air Terjun Coban Talun, Air Terjun Coban Rais, Pemandian Air Panas Cangar, Pemandian Air Panas Songgoriti, Gunung Banyak
- b) Cluster B (DTW Wisata Buatan). Pengembangan pada objek wisata buatan manusia antara lain: Musium angkut, Jatim park 1,2 & 3, BNS, predator park, batu wonderland, selecta, Kusuma Agro Wisata.
- c) Cluster C (DTW Religi). Pengembangan pada objek wisata religi atau keagamaan seperti : Masjid agung An-nuur, Gereja Paroki Gembala Baik, Vihara Dhamadhipa Arama, Pura Giri Arjuna, Klenteng Kwam Im Tong.
- d) Cluster D (DTW Minat Khusus). Pengembangan pada objek minat khusus atau objek dengan peminat khusus seperti: Kaliwatu *rafting* dan Wisata Kuda Megastar.
- e) Cluster E (DTW Edukasi). Pengembangan pada objek wisata edukasi antara lain: Kampoeng Kidz dan BALITJESTRO.

Paparan diatas sesuai dengan penuturan dari Bapak Syaiful Selaku Kepala

Seksi Objek dan Daya Tarik Wisata Disparbud Kota Batu:

“Kalau metode pengembangan pariwisata di Kota Batu, seperti yang ada dalam RIPPDA mas. Menggunakan metode *cluster* (Pengelompokan). Pengelompokan itu dibuat berdasarkan kesamaan jenis pariwisata dan berdasarkan aksesibilitas yang dapat memudahkan wisatawan untuk mengunjungi beberapa objek wisata sekaligus.” (Wawancara 15 Agustus 2017)

Peneliti juga berkesempatan mewawancarai Ibu Rubiati selaku Kepala

Seksi Usaha Jasa dan Sarana Pariwisata pariwisata Disparbud Kota Batu, sebagai berikut:

“Untuk metode kami menggunakan sistem clustering mas, yang mana terbagi dalam lima cluster sesuai jenis wisatanya untuk memudahkan pemetaan nantinya” (Wawancara 18 Desember 2017)

Berdasarkan data wawancara diatas dapat disimpulkan bahwa strategi dan intrumen pengembangan pariwisata di Kota Batu menggunakan konsep *cluster*.

Sistem *cluster* berusaha mengelompokkan objek wisata berdasarkan kesamaan agar lebih efektif dalam pengembangannya. Metode *cluster* juga memudahkan pihak swasta dalam hal ini biro perjalanan wisata untuk membuat paket *tour* wisata (perjalanan wisata) yang bisa mengantarkan wisatawan ke berbagai objek wisata di Kota Batu secara berkesinambungan dan saling terhubung, terlebih lokasi objek wisata di Kota Batu relatif mempunyai jarak yang berdekatan.

2) Strategi Pemasaran

Pembahasan mengenai strategi pemasaran tentunya tidak lepas dari peran pihak swasta seperti biro perjalanan yang menawarkan paket perjalanan wisata di Kota Batu. Strategi pemasaran juga dilakukan oleh Disparbud untuk menarik wisatawan. Seperti yang diungkapkan oleh Bapak Syaiful Selaku Kepala Seksi Objek dan Daya Tarik Wisata Disparbud Kota Batu:

“Untuk urusan pemasaran, Disparbud melakukan berbagai usaha mas, antara lain promosi lewat media cetak dan media elektronik. Media cetak seperti koran, poster, baliho, spanduk. Untuk media elektronik seperti promosi di radio, Tv maupun *website*. Selain promosi dengan dua hal tersebut kami juga memperkuat branding Kota Wisata Batu (KWB) ke setiap *event* pariwisata baik tingkat nasional dan internasional agar secara tidak langsung masyarakat terngiang-ngiang nama KWB. Satu lagi untuk pemasaran kami juga memberdayakan duta wisata “Kangmas Nimas Batu” yang dipilih satu tahun sekali melalui seleksi untuk membantu mempromosikan pariwisata Batu.” (Wawancara 15 Agustus 2017)

Peneliti juga berkesempatan mewawancarai Ibu Rubiati selaku Kepala Seksi Usaha Jasa dan Sarana Pariwisata pariwisata Disparbud Kota Batu, sebagai berikut:

“Terkait dengan pemasaran kami melakukannya lewat media cetak dan elektronik mas, selain itu ada duta wisata Kota Batu yang kami berdayakan untuk menjaring wisatawan muda” (Wawancara 18 Desember 2017)

Berdasarkan hasil wawancara diatas diketahui bahwa strategi pemasaran yang dilakukan oleh Disparbud antara lain dengan promosi lewat media cetak dan media elektronik. Media cetak seperti koran, poster, baliho, spanduk. Untuk media elektronik seperti promosi di radio, Tv maupun *website*. Selain promosi dengan dua hal tersebut Disparbud juga memperkuat *branding* Kota Wisata Batu (KWB) ke setiap *event* pariwisata baik tingkat nasional dan internasional. Selain itu Disparbud juga memberdayakan duta wisata “Kangmas Nimas Batu” untuk membantu mempromosikan pariwisata Batu.

3) Anggaran

Anggaran adalah hal yang sangat penting dalam organisasi pemerintahan. Tanpa adanya anggaran program tidak bisa terlaksana. Konteks pemerintahan daerah anggaran ini disebut anggaran pendapatan dan belanja daerah (APBD). Penyusunan APBD berpedoman kepada Rencana Kerja Pemerintah Daerah (RKPD). Karenanya kegiatan pertama dalam penyusunan APBD adalah penyusunan Rencana Kerja Pemerintah Daerah (RKPD). Kemudian dari APBD anggaran tersebut dibagikan ke masing-masing satuan kerja perangkat daerah (SKPD) termasuk juga kepada Disparbud. Berkaitan dengan anggaran, peneliti juga mewawancarai Ibu Denok selaku Kasubag Keuangan Disparbud Kota Batu yang mengatakan bahwa:

“Untuk tahun 2017 kami mendapatkan anggaran sebesar 14 Miliar mas, anggaran tersebut nantinya digunakan untuk belanja langsung yang berkenaan dengan masyarakat seperti pertunjukan, event dll dan belanja tidak langsung berkenaan dengan internal kami seperti biaya kunjungan pegawai dll. Untuk pembagiannya 10 Miliar untuk belanja langsung dan 4 Miliar untuk belanja tidak langsung. Anggaran yang tersedia bagi Disparbud untuk pengembangan pariwisata sebenarnya

cukup memadai mas. Tapi kalau untuk pembangunan sarana prasarana yang sifatnya besar dan mendadak dirasa kurang memadai. Tapi kami berusaha mengalokasikan dana tersebut dengan sebaik mungkin.” (Wawancara 15 Agustus 2017)

Peneliti juga berkesempatan mewawancarai Ibu Rubiati selaku Kepala Seksi Usaha Jasa dan Sarana Pariwisata pariwisata Disparbud Kota Batu, sebagai berikut:

“Untuk anggaran yang diterima Disparbud berdasarkan informasi dari keuangan sebesar 14 M mas, saya kira dana tersebut cukup untuk mengembangkan potensi wisata di Kota Batu, sedangkan untuk detail rincinya ada dibagian keuangan” (Wawancara 18 Desember 2017)

Berdasarkan hasil wawancara dapat diketahui bahwa anggaran yang diterima Disparbud pada tahun 2017 sebesar 14 Miliar, anggaran tersebut diperuntukan untuk belanja langsung dan belanja tidak langsung. Belanja langsung berkenaan dengan masyarakat seperti pertunjukan, *event* kepariwisataan dan lain sebagainya, sedangkan belanja tidak langsung berkenaan dengan internal dinas seperti perjalanan dinas, honor, dan lain sebagainya. Sedangkan untuk pembagiannya 10 Miliar untuk belanja langsung dan 4 Miliar untuk belanja tidak langsung. Semua data tentang anggaran Disparbud terdapat pada Dokumen Pelaksanaan Anggaran (DPA) yang akan dipertanggung jawabkan dalam bentuk Laporan Pertanggung Jawaban (LPJ) pada akhir tahun. Secara keseluruhan untuk pengembangan pariwisata sudah memadai, selama program tersebut terdaftar dalam program kerja Disparbud.

b. Faktor Penghambat

1) Kinerja Aparatur

Faktor internal yang berkaitan tentang sumber daya manusia sangat berpengaruh pada kinerja organisasi pemerintahan. Termasuk juga dalam Disparbud sumber daya manusia sangat mempengaruhi kinerja Disparbud dalam mengembangkan pariwisata. Saat ini total pegawai Disparbud mencapai 78 pegawai yang terdiri dari beberapa jenis pegawai, yang akan disajikan dalam tabel berikut:

Tabel 9. Data Pegawai Disparbud Kota Batu

Komponen	Keterangan	Jumlah
Jumlah Pegawai	L	49
	P	29
	Jumlah	78
Golongan/Ruang	IV/c Pembina Utama Muda	1
	IV/b Pembina Tk. 1	2
	IV/a Pembina	1
	III/d Penata Tk. 1	5
	III/c Penata	8
	III/b Penata Muda Tk. 1	12
	III/a Penata Muda	5
	II/d Pengatur Tk. 1	8
	II/c Pengatur	6
	II/b Pengatur Muda Tk. 1	13
	II/a Pengatur Muda	1
	I/c Juru	1
	Honorer	15
Ijazah Terakhir	S2	13
	S1	26
	D4	5
	D3	4
	SMA	15

Sumber: Renstra Disparbud Kota Batu, 2017

Mengenai kinerja pegawai Disparbud, peneliti juga berkesempatan mewawancarai Ibu Ice selaku Kasubag Umum dan Kepegawaian. sebagai berikut:

“Berkaitan dengan sumber daya manusia di tubuh Dispar, secara umum pegawai disini sudah senior mas, jd untuk kreativitas dan penguasaan terhadap IPTEK juga belum maksimal. Oleh karena itu kami merekrut pegawai diluar PNS untuk mengerjakan pekerjaan khusus seperti pengolahan data wisata, kami merekrut 3 orang yang relatif masih muda dan berkompeten dibidang itu.” (Wawancara 16 Agustus 2017)

Peneliti juga berkesempatan mewawancarai Bapak Syaiful Selaku Kepala Seksi Objek dan Daya Tarik Wisata Disparbud Kota Batu:

“Terkait dengan kinerja aparatur secara umum menurut saya sudah bagus mas, namun kami golongan tua terhambat dalam penguasaan teknologi seperti website oleh karena itu kami merekrut tenaga ahli muda untuk mengelola hal tersebut” (Wawancara 18 Desember 2017)

Berdasarkan data wawancara diatas, diketahui bahwa mayoritas pegawai di Dispar sudah senior dan kurang menguasai perkembangan IPTEK (Ilmu Pengetahuan dan Teknologi). Oleh karena itu Disparbud merekrut pegawai diluar PNS, untuk mengerjakan pekerjaan khusus yang membutuhkan keahlian dibidangnya.

C. Analisis Data

1. Penerapan 10 Prinsip *Reinventing Government* di Dinas Pariwisata dan Kebudayaan Kota Batu

Reinventing Government mempunyai 10 prinsip yang disuntikan ke organisasi pemerintahan dalam menjalankan kinerjanya. Penelitian ini berusaha mengkaji kinerja Dinas Pariwisata dan Kebudayaan Kota Batu dalam melakukan tugas, fungsi dan wewenang dengan menggunakan perspektif *reinventing government* sebagai sudut pandang utama. Tahap analisis ini peneliti berusaha

meninjau kinerja Disparbud Kota Batu, berdasarkan pada 10 prinsip *reinventing government*. Analisis lebih lanjut akan dipaparkan sebagai berikut.

a. Pemerintahan Katalis

Analisa pemerintahan katalis pada Disparbud tentunya harus memperhatikan sejarah, teori, dan pendapat tentang pemerintahan katalis itu sendiri. Sejarah pembahasan dan pelaksanaan pemerintahan katalis bermula pada pemerintahan George Latimer, seorang walikota St. Paul, negara Minnesota (negara bagian Amerika Serikat). Pada pidato resminya tahun 1986 dia mengemukakan bahwa, pemerintah harus melakukan beberapa penyesuaian dalam kinerjanya pemerintah harus bersedia menjalin kerja sama dengan pihak swasta dan masyarakat dalam mencapai tujuan. Dengan kata lain pemerintah harus menjadi pemerintahan katalis yang mampu bekerja sama dan memberikan peran kepada semua sektor.

Pendapat serupa juga senada dengan pernyataan Bill Hudnut seorang wakil walikota Indianapolis, negara Indiana (negara bagian Amerika Serikat). Yang peneliti kutip dari buku *Mewirauahakan Birokrasi* karangan David Osborn dan Ted Gaebler. Menurut Hudnut dalam menjalankan sebuah kota, pemerintah harus berdialog dengan berbagai pihak, pemerintah harus bisa membuat transaksi atau kerja sama dengan sektor swasta dan masyarakat. Pendapat Lowton Chiles dalam (Osborn dan Gaebler, 2000: 36) mengatakan bahwa salah satu tujuan pemerintahan adalah menjadi katalisator yang memberikan wewenang kepada pihak lain untuk memperkuat infrastruktur warga. Hal tersebut memperjelas bahwa pemerintah tidak hanya memberikan pelayanan tetapi juga pemerintah

dituntut mampu melakukan transaksi maupun kerja sama dengan pihak swasta dan masyarakat.

Menurut buku *Mewirauahakan Birokrasi* karangan David Osborn dan Ted Gaebler disebutkan bahwa pemerintahan katalis berarti pemerintahan yang mengarahkan ketimbang mengayuh. Pemerintahan diibaratkan sebuah perahu, peran pemerintah bisa sebagai pengemudi yang mengarahkan jalannya perahu atau sebagai pendayung yang mengayuh untuk membuat perahu bergerak (Osborne dan Gaebler, 2000: 29). Perumpamaan yang diberikan oleh Osborn dan Gaebler menjelaskan bahwa tugas pemerintah adalah mengarahkan jalannya pemerintahan. Pelayanan atau tugas dapat diserahkan ke pihak swasta dan masyarakat, namun bukan berarti pemerintah tidak melakukan pelayanan, pemerintah melakukan pelayanan atau tugas yang tidak bisa dikerjakan atau dilimpahkan oleh pihak swasta maupun masyarakat.

Pemerintah yang berperan sebagai pemerintahan katalis bukanya melepaskan tanggung jawab. Pemerintah hanya mengalihkan pelaksanaan pemberian pelayanan bukan tanggung jawab atas pelayanan, hal tersebut dilakukan untuk mendapatkan efektifitas dan efisiensi. Peter Drucker dalam (Osborn dan Gaebler, 2000: 37) berpendapat bahwa dengan pemberian peran kepada pihak lain bukan berarti mengurangi kekuasaan pemerintah namun justru untuk memperkuat dengan merangkul semua sektor untuk bekerja bersama. Drucker mengemukakan pendapatnya mengenai pemerintahan katalis di tahun 1986 dalam bukunya *The Age of Discontinuity*:

“Kita tidak menghadapi bertambah buruknya negara sebaliknya, kita membutuhkan sebuah pemerintahan yang semangat, yang kuat, dan

yang sangat aktif. Tetapi kita benar-benar menghadapi suatu pilihan antara pemerintahan yang besar tetapi impoten dan pemerintahan yang kuat karena membatasi diri pada keputusan dan pengarahannya dan menyerahkan ‘pelaksanaan’ kepada pihak lain. Kita membutuhkan sebuah pemerintahan yang dapat dan betul-betul menguasai. Ini bukan pemerintahan yang “melaksanakan” bukan pemerintahan yang “mengelola” ini adalah pemerintahan yang menguasai.”

Berdasarkan beberapa pendapat diatas peneliti menyimpulkan bahwa pemerintahan katalis adalah pemerintahan yang melibatkan pihak swasta dan masyarakat untuk terlibat aktif dalam pelaksanaan pemerintahan. Pelibatan yang dimaksud adalah pemberian wewenang yang diberikan pemerintah, ke sektor non pemerintah untuk menjalankan suatu program, kebijakan atau kegiatan yang berkaitan dengan kepentingan masyarakat. Adapun tujuan yang ingin dicapai adalah efektifitas dan efisiensi dari segi waktu, sumber daya manusia, dan dana. Karena setiap sektor mempunyai kelebihan masing-masing. Sektor pemerintah biasanya lebih baik dalam hal manajemen kebijakan, regulasi, menjamin keadilan. Sektor bisnis atau swasta biasanya lebih baik dalam hal pelaksanaan tugas, ekonomi, inovasi. Sektor ketiga (organisasi nirlaba) biasanya lebih baik dalam hal melaksanakan tugas yang tidak atau sedikit mendatangkan laba. Apabila semua sektor tersebut digabungkan akan menjadi kombinasi harmonis untuk menjalankan roda pemerintahan.

Selanjutnya adalah analisis mengenai penerapan prinsip pemerintahan katalis pada Disparbud Kota Batu. Untuk melakukan analisis peneliti memerlukan pendapat tambahan untuk membandingkan dan menyempurnakan teori sebelumnya. Seperti yang telah dipaparkan diatas penerapan prinsip pemerintahan katalis secara tepat dapat bermanfaat dalam mengefisiensikan dan mengefektifkan

fungsi-fungsi pemerintahan dan pelayanan. Namun prinsip tersebut tetap mengundang kritik-kritik penyempurnaan seperti yang di sampaikan oleh Andy Fefta Wijaya dalam (Indradi dan Widodo, 2006: 150) menyebutkan bahwa:

“Spirit untuk mengutamakan fungsi ‘*steering rather than rowing*’, maksudnya pemerintah berperan sebagai pengatur dan pengontrol daripada pelaksana langsung. Pelaksana layanan publik atau ‘pengayuh’ diberikan kepada masyarakat terutama sektor privat. Namun kemudian yang dipertanyakan adalah fungsi ‘*serving*’ dari layanan publik apakah telah dilupakan. Karena bergesernya aktor pemberi layanan yang bukan lagi pemerintah ke sektor non pemerintah dapat meningkatkan spirit ‘*serving*’, pelayanan publik seyogyanya tetap menjunjung prinsip-prinsip keadilan, pemerataan dan kepastian terutama bagi masyarakat yang termarginalkan.”

Berdasarkan pendapat diatas diketahui Disparbud dalam melakukan fungsi katalis harus mengedepankan prinsip-prinsip keadilan, pemerataan dan kepastian terhadap masyarakat. Karena bukan berarti dengan menyerahkan urusan ke sektor swasta tugas pemerintah menjadi selesai, namun harus ada pengawasan agar fungsi katalis tersebut berjalan dengan baik dan tidak merugikan masyarakat. Berdasarkan data wawancara, diketahui Disparbud melakukan prinsip katalis dengan memberikan wewenang atau peran kepada sektor swasta dan masyarakat untuk mengelola dan mengembangkan objek wisata. Terbukti terdapat sekitar delapan belas objek wisata (yang telah dipaparkan pada pembahasan sebelumnya) yang dikelola oleh pihak swasta dan organisasi kemasyarakatan. Namun Disparbud tidak bisa katalis dalam hal *regulator* (pemberi peraturan) dan *supervision* (pengawasan) karena itu merupakan tugas pokok dari organisasi pemerintahan yang tidak bisa dilimpahkan kepada pihak lain. Segala kegiatan, kebijakan maupun peraturan yang akan diambil oleh Disparbud sudah terdapat dalam Rencana Induk Pengembangan Pariwisata Daerah (RIPPDA) dan Rencana

Strategis (RENSTRA) periode 2012-2017 dan pihak swasta tidak boleh mengintervensi ranah tersebut. Hal tersebut jelas bahwa dalam pengembangan pariwisata di Kota Batu telah terjadi pembagian peran, semua sektor saling berkerja sama untuk mencapai tujuan masing-masing. Tujuan sektor swasta untuk mendapatkan laba sembari membangun potensi pariwisata di Kota Batu. Tujuan Disparbud jelas untuk mewujudkan visi Kota Batu sebagai kota kepariwisataan internasional. Selain itu Disparbud juga berorientasi pada pendapatan asli daerah (PAD) dari penerimaan pajak, penerimaan hasil kerja sama maupun retribusi dari sektor pariwisata. Namun perlu digaris bawahi dalam pelaksanaan prinsip pemerintahan katalis ini tentu terdapat hal-hal rawan yang bisa disalah gunakan. Harus ada pengawasan dan komitmen bersama untuk mengawal prinsip pemerintahan katalis dengan sebaik mungkin. Berdasarkan analisa diatas dapat disimpulkan bahwa Disparbud sudah menerapkan prinsip pemerintahan katalis.

b. Pemerintahan Milik Masyarakat

Pemerintahan milik masyarakat dalam bukunya David Osborn & Ted Gaebler yang berjudul *Mewirausahakan Birokrasi* tahun 2000, adalah pemerintahan yang memberi wewenang ketimbang melayani. Artinya bahwa dalam mewujudkan *reinventing government* pemerintah harus memberikan wewenang atau peran kepada masyarakat bukan hanya sekedar melayani masyarakat. Pembahasan mengenai pemerintahan milik masyarakat sudah lama dibahas oleh beberapa tokoh salah satunya dikemukakan oleh Tom Dewar dalam (Osborn dan Gaebler, 2000: 60) mengatakan bahwa warga negara adalah orang yang memahami masalahnya sendiri dari sudut pandang mereka sendiri.

Berdasarkan pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa masyarakat adalah pihak yang paling mengerti dengan lingkungannya sendiri. Pemerintah sudah selayaknya memberikan masyarakat kepercayaan dalam bentuk wewenang untuk mengurus suatu urusan tertentu.

Terlebih lagi pada era sekarang ini tingkat pendidikan dan pemahaman masyarakat akan pemerintahan juga semakin meningkat. Oleh karena itu pemerintah harus menunjukkan kinerja terbaik karena rakyat berhak menilai kinerja pemerintahannya, Irfan Islamy dalam (Indradi dan Widodo, 2006: 84). Masyarakat akan bertindak lebih bertanggung jawab bila mereka diberi wewenang untuk mengontrol sendiri lingkungannya, dibandingkan bila dibawah perintah orang lain. Hal tersebut mengisyaratkan bahwa pemerintah perlu memberi wewenang kepada masyarakat untuk memecahkan masalah mereka sendiri. Masyarakat yang diberi wewenang akan belajar dan menjadi lebih baik dari pada hanya menunggu perintah (Osborn dan Gaebler, 2000: 59).

Direktur studi masyarakat Center for Urban Affairs and Policy Research Northwestern University, John McKnight dalam (Osborn dan Gaebler, 2000: 76), memberikan serangkaian perbedaan antara pelayanan yang dilakukan profesional dengan pelayanan yang dilakukan komunitas masyarakat, sebagai berikut:

- 1) Komunitas memiliki komitmen yang lebih besar terhadap para anggotanya.
- 2) Komunitas lebih memahami masalahnya sendiri ketimbang tenaga profesional di bidang pelayanan.
- 3) Kalangan profesional dan birokrasi memberikan pelayanan, sedangkan masyarakat memecahkan masalah.
- 4) Komunitas lebih murah ketimbang para profesional di bidang pelayanan.

- 5) Komunitas menegakan standar lebih efektif ketimbang birokrasi atau profesional bidang pelayanan.

Berdasarkan beberapa pendapat diatas, peneliti menyimpulkan bahwa pemerintahan milik masyarakat adalah pemerintahan yang memberdayakan masyarakat tidak hanya melayani tetapi juga mengajak dan mengedukasi masyarakat. Sehingga masyarakat merasa ikut memiliki, kalau sudah merasa memiliki mereka akan cenderung menjaga dan mendukung pemerintahan tersebut. Memberdayakan yang dimaksud adalah pemerintah dapat membuat suatu program, yang mana program tersebut nantinya dapat dikerjakan oleh masyarakat.

Apabila dikaitkan dengan analisis pemerintahan milik masyarakat pada Disparbud Kota Batu. Disparbud memiliki dan sudah melaksanakan program pemberdayaan masyarakat yang disebut program kelompok sadar wisata (POKDARWIS) di masing-masing desa di Kota Batu. Program tersebut tertuang dalam surat keputusan Walikota Batu Nomor: 180/175/KEP/422.012/2009 tentang penetapan kelompok pemberdayaan masyarakat melalui mitra pariwisata sebagai suatu perkumpulan yang disadari oleh kesamaan mereka, dalam hal mata pencaharian dan perekonomian sebagai masyarakat industri pariwisata.

Diperjalannya pemerintah tidak bisa lepas tangan harus ada pembinaan dan bimbingan dari berbagai pihak sesuai dengan surat keputusan dari Walikota Batu Nomor: 180/90/KEP/422.012/2010 tentang pembentukan tim pembina dan kepengurusan kelompok sadar wisata desa/kelurahan Kota Batu. Program tersebut diharapkan dapat mengedukasi masyarakat untuk mengelola dan mengembangkan potensi pariwisata yang ada di daerahnya dengan semaksimal mungkin. Karena pada dasarnya masyarakat yang paling mengerti kondisi dan potensi daerahnya

masing-masing. Berdasarkan data wawancara pelaksanaan program POKDARWIS tentu terdapat faktor pendukung dan penghambat. Faktor pendukung antara lain sumber daya alam Kota Batu yang potensial dan partisipasi masyarakat yang mau belajar. Sedangkan faktor penghambat antara lain sumber dana yang belum optimal dan belum optimalnya kemampuan masyarakat dalam berorganisasi. Terlepas dari faktor pendukung dan penghambat secara teoritis Disparbud Kota Batu sudah menerapkan prinsip pemerintahan milik masyarakat.

c. Pemerintahan Kompetitif

Sejak ditetapkan Peraturan Pemerintah Nomor 50 Tahun 2011 Tentang Rencana Induk Pembangunan Kepariwisata Nasional Tahun 2010-2025, setiap daerah di Indonesia mulai gencar mengembangkan potensi pariwisatanya. Pengembangan pariwisata di masing-masing daerah mempunyai metode dan pendekatan yang berbeda sesuai keadaan dan potensi alam yang dimiliki oleh daerah tersebut. Sehingga tidak heran kalau mulai tercipta kompetisi atau persaingan antar daerah. Kondisi diatas dirasa baik kalau sifatnya positif untuk berlomba memajukan kepariwisataan di daerahnya masing-masing. Hal tersebut juga termasuk dalam salah satu prinsip *reinventing government* yaitu pemerintahan kompetitif. Pemerintahan kompetitif adalah pemerintahan yang menyuntikan persaingan ke dalam pemberian pelayanan (Osborn dan Gaebler, 2000: 89). Artinya pemerintah harus selalu meningkatkan pelayanan agar tidak kalah dengan pihak lain.

Tidak dapat dipungkiri dalam kompetisi memang memerlukan kesiapan yang matang. Dengan kompetisi mendorong pemerintah untuk menerapkan

inovasi dan kreatifitas (Osborn dan Gaebler, 2000: 93). Itu artinya pemerintah diharuskan berfikir lebih cerdas dan bekerja lebih keras untuk mewujudkan inovasi baru. Menurut Irfan Islamy dalam (Indradi dan Widodo, 2006: 80) menyebutkan bahwa agar produk pelayanan yang dijual oleh pemerintah bisa laku dan dipakai oleh konsumen maka pelayanan tersebut harus dikelola dengan mekanisme pasar (kompetitif). Artinya proses produk dan mutu pelayanan harus senantiasa dikendalikan dan terjamin kuantitas dan kualitasnya (*quality control and assurance*) sesuai dengan harapan masyarakat. Kompetisi tidak harus selalu dilakukan oleh pihak swasta, pemerintah selaku pemberi pelayanan juga harus bersaing. Karena salah satu jenis kompetisi menurut Osborn dan Gaebler adalah kompetisi antar organisasi sektor publik. Persaingan yang dimaksud untuk berlomba memberikan yang terbaik untuk rakyat dan berlomba yang terdepan dalam menjalankan program. Menurut Andy Fefta Wijaya dalam (Indradi dan Widodo, 2006: 154) menyebutkan bahwa penetapan kontestan dalam kompetisi harus mempunyai standar-standar pelayanan maksimal namun efisien, responsif dan menjangkau kepentingan seluruh lapisan masyarakat. Hal itu mengartikan bahwa dalam kompetisi harus ada aturan dan standar yang jelas tentang hasil akhir yang ingin diraih. *Reinventing government* memasukan prinsip pemerintahan kompetitif juga bukan tanpa sebab, karena prinsip ini dinilai mempunyai banyak keuntungan. Menurut David Osborn & Ted Gaebler dalam bukunya yang berjudul *Mewirausahakan Birokrasi* tahun 2000, menyebutkan keuntungan dari kompetisi adalah:

1. Kompetisi menghasilkan efisiensi yang lebih besar dan mendatangkan lebih banyak uang.
2. Kompetisi memaksa monopoli (pemerintah dan swasta) untuk merespon segala kebutuhan masyarakat.
3. Kompetisi menghargai inovasi, maka yang mempunyai inovasi lebih dialah yang unggul.
4. Kompetisi membangkitkan rasa percaya diri dan semangat kerja pegawai negeri.

Berdasarkan beberapa pendapat diatas peneliti menyimpulkan bahwa pemerintahan kompetitif adalah pemerintahan yang mampu bersaing dengan sektor swasta maupun sektor publik. Untuk ikut dalam persaingan tersebut pemerintah harus meningkatkan pelayanan, meningkatkan kinerja, dan meningkatkan pencapaian dengan berbagai cara dan metode tertentu. Kehadiran pemerintahan kompetitif juga menguntungkan bagi pemerintahan itu sendiri karena para pegawainya dituntut mampu berinovasi dan bekerja lebih baik guna mencapai target tertentu. Karena setiap kompetisi atau persaingan ada target yang ingin dicapai. Sebelum menganalisa mengenai prinsip pemerintahan kompetitif pada Disparbud peneliti harus mengelompokan dan memfokuskan pokok bahasan agar lebih akurat, diketahui bahwa Kota Batu termasuk dalam wilayah karesidenan Malang yang meliputi: Kabupaten Lumajang, Kabupaten Malang, Kabupaten Pasuruan, Kabupaten Probolinggo, Kota Batu, Kota Malang, Kota Pasuruan, dan Kota Probolinggo. Yang mana semua daerah tersebut mempunyai pariwisata unggulan masing-masing. Melihat kondisi yang diterangkan diatas menjadi hal wajib bagi daerah untuk mempunyai pariwisata unggulan yang mampu bersaing dengan daerah lain.

Analisa mengenai prinsip pemerintahan kompetitif pada Disparbud dimulai dari pengertian pemerintahan kompetitif itu sendiri. Berdasarkan pendapat David Osborn & Ted Gaebler, pemerintahan kompetitif adalah pemerintahan yang mampu bersaing. Berdasarkan pendapat tersebut jelas Disparbud bersaing dengan daerah lain terutama antar daerah di karesidenan Malang dalam pengembangan pariwisata. Salah satu indikator keberhasilan pengembangan pariwisata adalah jumlah pengunjung yang datang di suatu daerah. Berdasarkan data sekunder yang peneliti kumpulkan dari data Badan Pusat Statistik (BPS) masing-masing daerah. Diketahui peringkat jumlah pengunjung daerah sekaresidenan Malang sebagai berikut:

- | | |
|---------------------|-----------|
| 1) Kab. Malang | 5.719.881 |
| 2) Kota Batu | 2.917.591 |
| 3) Kota Malang | 2.423.076 |
| 4) Kab. Lumajang | 844.484 |
| 5) Kab. Probolinggo | 279.307 |
| 6) Kota Probolinggo | 78.028 |
| 7) Kota Pasuruan | 70.269 |
| 8) Kab. Pasuruan | 57.063 |

Berdasarkan data diatas diketahui Kota Batu menduduki peringkat ke-dua, peringkat pertama diduduki oleh Kabupaten Malang dengan jumlah wisatawan mencapai 5.719.881 pada tahun 2016. Potensi pariwisata yang menonjol dari daerah di karesidenan Malang adalah wisata bahari. Hanya Kota Malang dan Kota Batu yang tidak memiliki wilayah laut karena diapit oleh beberapa kota atau kabupaten lain. Namun hal tersebut tidak membuat Kota Batu kalah dalam urusan pariwisata tercatat terdapat lebih dari tujuh wisata buatan yang mendukung

pariwisata di Kota Batu antara lain: Museum angkut, Jatim Park, Predator Fun Park, Batu Night Spectacular, Batu Wonderlan, dan lain sebagainya. Dari paparan tersebut Kota Batu unggul dalam hal jumlah tempat wisata buatan yang mana daerah lain belum mempunyai wisata buatan sebanyak Kota Batu. Berdasarkan paparan diatas dapat disimpulkan bahwa Disparbud Kota Batu menerapkan prinsip pemerintahan kompetitif.

d. Pemerintahan Digerakan Misi

Pembahasan selanjutnya adalah pemerintahan yang digerakan oleh misi yang merupakan salah satu prinsip dari *reinventing government*. Menurut David Osborn & Ted Gaebler dalam bukunya yang berjudul Mewirauahakan Birokrasi tahun 2000, mengibaratkan suatu negara seperti kapal yang mempunyai kepa (semacam kerang laut). Kepa disini adalah pengibatan dari sesuatu yang mengganggu, menghambat dan mengotori kapal (organisasi pemerintahan) tersebut. Ketika organisasi membersihkan kepa baik dari penganggaran, pedoman kerja, dan program yang telah usang, tugas mereka berikutnya adalah menentukan misi untuk mengarahkan jalanya kapal (organisasi pemerintahan) tersebut. Sudah seharusnya ketika organisasi publik dibentuk harus ada pijakan atau misi yang jelas akan arah sebenarnya dari suatu organisasi tersebut.

Para pemimpin organisasinya juga harus menggunakan sejumlah strategi untuk membangun organisasi yang digerakan oleh misi. Karena kejelasan misi merupakan aset terpenting yang dimiliki oleh sebuah organisasi publik (Osborn dan Gaebler, 2000: 151). Selain untuk menentukan arah organisasi, misi juga dapat membuat organisasi tersebut fokus dan dapat menetapkan sasaran dengan

tepat. Seperti yang di ungkapkan oleh David Couper dalam (Osborn dan Gaebler, 2000: 151) menyebutkan bahwa peran sebuah misi adalah untuk memfokuskan pada tujuan organisasi dan menetapkan sasaran organisasi. Kalau semua sudah jelas maka akan mudah menggerakkan organisasi secara keseluruhan. Pemerintahan sektor publik memang masih kerap dipandang sebagai pemerintahan yang kaku, sentralistik, hirarkis dan penuh peraturan. Namun pemerintahan yang digerakan oleh misi mencoba mengubah organisasi yang digerakan oleh peraturan menjadi organisasi yang digerakan oleh misi (Osborn dan Gaebler, 2000: 127). Maksudnya adalah pemerintah tidak boleh terlalu terpaku oleh peraturan, melainkan pemerintah harus lebih fleksibel dan dinamis sesuai dengan situasi dan kondisi. Peraturan yang dimaksud disini adalah peraturan yang sudah tidak sesuai dengan situasi dan kondisi sekarang. Organisasi yang digerakan oleh misi memberikan kebebasan kepada para pegawainya dalam mencapai misi organisasi tersebut (Osborn dan Gaebler, 2000: 133). Tentunya dalam menerapkan pemerintahan yang digerakan misi, juga perlu sistem atau peraturan yang selaras agar para bawahan mempunyai pijakan yang kuat untuk mengikuti prinsip tersebut.

Berdasarkan pendapat diatas peneliti menyimpulkan bahwa pemerintahan yang digerakan oleh misi adalah pemerintahan yang mempunyai arah dan tujuan yang jelas. Arah dan tujuan tersebut akan diwujudkan melalui program maupun kegiatan organisasi. Selain itu pemerintahan yang digerakan oleh misi akan menyampingkan peraturan yang telah usang, yang sudah tidak sesuai dengan kondisi saat ini. Pemerintahan yang digerakan oleh misi juga membebaskan

pegawainya untuk berinovasi dan berkreativitas guna mencapai visi dan misi organisasi, tentunya dengan tidak menyimpang dari peraturan dasar.

Pembahasan selanjutnya adalah analisis pemerintahan yang digerakan oleh misi pada Disparbud Kota Batu. Seperti paparan sebelumnya peneliti mengetahui bahwa Disparbud mempunyai visi dan misi yang jelas yang terdapat dalam Renscana Strategis (RENSTRA) 2012-2017. Dokumen tersebut menyebutkan bahwa visi Disparbud Kota Batu adalah “Terwujudnya Kota Batu Sebagai Kota Kepariwisataan Internasional”. Sedangkan misi Disparbud Kota Batu adalah :

1. Meningkatkan kualitas dan kuantitas produk pariwisata yang berwawasan lingkungan.
2. Meningkatkan SDM yang berkompeten yang mampu bersaing di tingkat global.
3. Mengembangkan desa/kelurahan menjadi desa wisata yang berbasis potensi masyarakat.
4. Membangun hubungan kerjasama yang baik dengan stakeholder pariwisata baik ditingkat regional, nasional dan internasional.
5. Melakukan promosi pariwisata secara kontinu baik secara regional, nasional dan internasional.

Untuk mewujudkan visi dan misi tersebut, Disparbud juga melakukan tindakan nyata yang berpedoman pada misi Disparbud Kota Batu, antara lain:

1. Meningkatkan kualitas dan kuantitas produk pariwisata yang berwawasan lingkungan. Untuk mewujudkan misi tersebut perlu dirumuskan sebuah tinjaun yaitu meningkatkan kualitas dan kuantitas produk pariwisata. Berdasarkan data sekunder yang peneliti dapat dari Disparbud, bahwa di Kota Batu terdapat lima jenis pariwisata yang dipaparkan sebagai berikut.

Tabel 10. Jenis Pariwisata di Kota Batu

No	Objek Wisata	Kategori Potensi dan Prioritas
1.	Air Terjun Coban Talun	Wisata Alam
2.	Air Terjun Coban Rais	Wisata Alam
3.	Pemandian Air Panas Cangar	Wisata Alam
4.	Pemandian Air Panas Songgoriti	Wisata Alam
5.	Gunung Banyak	Wisata Alam
6.	Museum Angkut	Wisata Buatan
7.	Jawa Timur Park 1	Wisata Buatan
8.	Jatim Park 2	Wisata Buatan
9.	Batu Night Spectacular	Wisata Buatan
10.	Pretadator Fun Park	Wisata Buatan
11.	Batu Wonderland	Wisata Buatan
12.	Alun - Alun Kota Batu	Wisata Buatan
13.	Selecta	Wisata Buatan
14.	Kusuma Agro Wisata	Wisata Buatan
15.	Kaliwatu Rafting	Wisata Minat Khusus
16.	Wisata Kuda Megastar	Wisata Minat Khusus
17.	Kampoeng Kidz	Wisata Edukasi
18.	BALITJESTRO	Wisata Edukasi
19.	Pura Giri Arjuna	Wisata Religi
20.	Masjid Agung An-Nuur	Wisata Religi
21.	Klenteng Kwam Im Tong	Wisata Religi
22.	Vihara Dhamadhipa Arama	Wisata Religi
23.	Gereja Paroki Gembala Baik	Wisata Religi

Sumber : Dinas Pariwisata dan Kebudayaan Kota Batu, 2017

2. Meningkatkan SDM yang berkompeten yang mampu bersaing di tingkat global. Untuk mewujudkan misi tersebut perlu dirumuskan sebuah tujuan yaitu meningkatkan kompetensi pelaku wisata, dengan kepuasan wisatawan terhadap pelayanan pelaku wisata sebagai sasaran jangka menengahnya. Salah satu pelatihan yang diadakan oleh Disparbud adalah kegiatan pelatihan bimtek (bimbingan teknis) dan kegiatan ujian sertifikasi profesi perhotelan di Kota Batu. Acara tersebut diadakan pada tanggal 31

agustu–1 september 2016 berlokasi di hotel Kartika Kota Batu. Peserta pelatihan adalah pegawai hotel di Kota Batu. Pelatihan tersebut untuk memperoleh sertifikat kerja dan mendapat pengetahuan mengenai keterampilan di bidang *house keeping* perhotelan. Sehingga diharapkan tamu yang datang dapat terpuaskan dengan pelayanan hotel.

3. Mengembangkan desa/kelurahan menjadi desa wisata yang berbasis potensi masyarakat. Untuk mewujudkan misi tersebut perlu dirumuskan sebuah tujuan yaitu mengembangkan desa wisata, dengan kesejahteraan masyarakat desa sebagai sasaran jangka menengahnya. Berdasarkan data wawancara peneliti memperoleh data bahwa di Kota Batu terdapat beberapa desa wisata antara lain, 1) desa wisata kungkuk terletak di Dusun Kungkuk, Desa Punten, Kecamatan Bumiaji 2) desa wisata Kampoeng Goenoeng terletak di Dusun Kapru, Desa Gunungsari Kec. Bumiaji.
4. Membangun hubungan kerjasama yang baik dengan *stakeholder* pariwisata baik ditingkat regional, nasional dan internasional. Untuk mewujudkan misi tersebut perlu dirumuskan sebuah tujuan yaitu membangun hubungan kerjasama dengan *stakeholder* pariwisata, dengan meningkatkan peran serta *stakeholder* pariwisata dalam menjual dan memanfaatkan potensi wisata sebagai sasaran jangka menengahnya. Berdasarkan data wawancara peneliti memperoleh data bahwa dalam pelaksanaan pengembangan pariwisata di Kota Batu, pemerintah Kota Batu sudah melakukan kerja sama dengan pihak swasta untuk membangun dan mengelola objek wisata. Salah satunya kerjasama dengan Jatim Park

Group yang mana diketahui perusahaan tersebut mempunyai sekitar enam tempat wisata di Kota Batu antara lain: Jatim park 1, Jatim park 2, Jatim park 3, Batu Night Spectacular, Predator Fun Park dan Museum Angkut.

5. Melakukan promosi pariwisata secara kontinu baik secara regional, nasional dan internasional. Untuk mewujudkan misi tersebut perlu dirumuskan sebuah tujuan yaitu melakukan promosi pariwisata, dengan meningkatkan kunjungan wisatawan sebagai sasaran jangka menengahnya. Berdasarkan data wawancara peneliti memperoleh data bahwa Disparbud melakukan promosi melalui media cetak dan media elektronik. Media cetak seperti koran, poster, baliho, spanduk. Untuk media elektronik seperti promosi di radio, Tv maupun *website*. Selain promosi dengan dua hal tersebut Disparbud juga memperkuat *branding* Kota Wisata Batu (KWB) ke setiap *event* pariwisata baik tingkat nasional dan internasional. Selain itu Disparbud juga memberdayakan duta wisata “Kangmas Nimas Batu” untuk membantu mempromosikan pariwisata Batu.

Berdasarkan uraian diatas peneliti menyimpulkan bahwa Disparbud melakukan tindakan atau program nyata untuk mewujudkan misinya. Sehingga peneliti dapat menyimpulkan bahwa Disparbud menerapkan prinsip pemerintahan yang digerakan oleh misi.

e. Pemerintahan Berorientasi Hasil

Salah satu prinsip *reinventing government* adalah pemerintahan berorientasi hasil. Prinsip ini berkaitan dengan prinsip sebelumnya yaitu pemerintahan yang digerakan oleh misi. Karena pemerintahan yang menjalankan

repository.ub.ac.id

misinya tentu terdapat hasil yang ingin diraih. Pemerintahan yang berorientasi hasil adalah pemerintahan yang menekankan pada pencapaian dan juga pada dampak (Osborn dan Gaebler, 2000: 159). Artinya pemerintahan harus menetapkan target yang jelas dari organisasi publik tersebut. Jika organisasi tidak mengukur hasil, maka organisasi tersebut tidak dapat membedakan antara keberhasilan dan kegagalan. Terlebih di era *good governance*, akuntabilitas kinerja pemerintah menjadi salah satu faktor penentu keberhasilan terselenggaranya pemerintahan yang baik, Irfan Islamy dalam (Indradi dan Widodo, 2006: 83). Segala kinerja atau tindakan yang telah dilakukan oleh organisasi untuk mencapai hasil terbaik, perlu mendapatkan penghargaan atau apresiasi. Pemberian penghargaan atas pencapaian sesuatu akan menambah semangat kerja organisasi tersebut (Osborn dan Gaebler, 2000: 171). Pemberian penghargaan akan membuat para pegawai merasa dihargai dan merangsang munculnya ide, gagasan dan semangat baru dalam bekerja.

Pada akhirnya jika pemerintahan dapat menunjukan hasil terbaik, maka pemerintahan tersebut akan mendapatkan dukungan masyarakat (Osborn dan Gaebler, 2000: 176). Karena dukungan masyarakat adalah hal mutlak untuk keberlangsungan organisasi pemerintahan itu sendiri. Berdasarkan pendapat diatas, dapat peneliti simpulkan bahwa pemerintahan berorientasi hasil adalah pemerintahan yang mempunyai kemauan dan kemampuan dalam mencapai hasil kerja terbaik. Hasil kerja sangat penting untuk merangsang para pegawai agar lebih giat dan semangat dalam bekerja. Pencapaian kinerja juga perlu memperoleh penghargaan atau apresiasi agar menumbuhkan semangat baru dalam melakukan

kinerja yang lebih baik lagi. Karena dengan menunjukkan hasil terbaik, pemerintahan tersebut akan mendapatkan kepercayaan dan dukungan dari masyarakat.

Analisis pemerintahan yang berorientasi hasil pada Disparbud Kota Batu adalah seberapa besar kinerja Disparbud untuk mencapai visi utama Disparbud yaitu “Terwujudnya Kota Batu Sebagai Kota Pariwisata Internasional. Jika membahas pariwisata internasional berarti juga membahas wisatawan mancanegara (wisman). Berdasarkan data sekunder yang peneliti peroleh, diketahui bahwa wisman (wisatawan mancanegara) yang berkunjung di Kota Batu pada tahun 2014 mencapai 12.422 orang. Adapun dengan rincian wisman dengan tujuan liburan sebanyak 11.631, bisnis 449, konvensi 287 dan penelitian 55 orang. Selain itu hasil lainnya adalah pemerintah Kota Batu mendapatkan penghargaan Anugerah Pangripta Nusantara (APN) untuk kategori kota dengan perencanaan terbaik tahun 2017. Berdasarkan paparan diatas dapat disimpulkan bahwa Disparbud Kota Batu menerapkan prinsip pemerintahan berorientasi hasil.

f. Pemerintahan Berorientasi Pelanggan

Sejatinya *reinventing government* merupakan turunan dari paradigma *new publik manajemen* (NPM). *New publik manajemen* menempatkan warga negara sebagai *customer* atau pelanggan. Alasannya bahwa dengan menempatkan warga negara sebagai *customer* berarti, warga negara berhak untuk memilih pelayanan yang terbaik. Hal tersebut akan menimbulkan kompetisi di kalangan sektor publik untuk memberikan pelayanan yang terbaik pula. Pemerintahan yang berorientasi pelanggan adalah pemerintahan yang memenuhi kebutuhan pelanggan, bukan

kebutuhan birokrasi (Osborn dan Gaebler, 2000: 191). Hal tersebut menjelaskan bahwa dalam pelaksanaan pemerintahan suatu organisasi publik harus mengedepankan kebutuhan pelangganya (warga negara) bukan kebutuhan atasannya terlebih mengedepankan kepentingan para pemilik modal. Karena ketika pemerintah tidak menerapkan nilai-nilai keadilan dan pemerataan pelayanan berarti pemerintah tidak berorientasi pada kepentingan pelanggan (masyarakat), padahal rakyat mempunyai hak untuk mendapatkan pelayanan yang baik dan memuaskan dari pemerintah, Irfan Islamy dalam (Indradi dan Widodo, 2006: 82).

Tentu merupakan hal yang berbeda antara organisasi swasta dengan organisasi publik. Organisasi swasta berorientasi laba, laba didapat dari pembeli atau pelanggan mereka. Sedangkan organisasi publik mendapat dana dari anggaran yang diberikan oleh legislatif atau organisasi di atasnya. Walaupun demikian organisasi publik tidak boleh jadi pelayan atasan mereka, organisasi publik harus mengingat pemerintahan terbentuk dari rakyat, oleh rakyat dan untuk rakyat. Anggaran yang diterima organisasi publik sebenarnya juga dari uang rakyat. Jadi sudah semestinya organisasi publik lahir untuk melayani warganya (Osborn dan Gaebler, 2000: 192). Pelayanan yang diberikan untuk masyarakat tidak harus dibebankan semua ke pemerintah, pemerintah dapat bekerjasama dengan organisasi swasta maupun organisasi kemasyarakatan untuk menjalankan roda pemerintahan. Menurut David Couper dalam (Osborn dan Gaebler, 2000: 191) menyebutkan bahwa kualitas pelayanan ditentukan oleh pelanggan (warga negara). Sehingga yang menjadi penentu dari kualitas pelayanan yang diberikan oleh pemerintahan adalah masyarakat itu sendiri.

Berdasarkan paparan diatas, peneliti menyimpulkan bahwa pemerintahan berorientasi pelanggan adalah pemerintahan yang memenuhi kebutuhan masyarakatnya. Untuk memenuhi kebutuhan pemerintah tidak bisa sendirian, harus ada organisasi swasta dan organisasi kemasyarakatan yang saling bersinergi bersama mewujudkan pelayanan yang berkualitas. Selanjutnya konsep tersebut akan digunakan dalam analisis pemerintahan berorientasi pelanggan pada Disparbud Kota Batu. Analisis prinsip ini menekankan pada kepuasan pelanggan dalam hal ini adalah masyarakat. Pembahasan mengenai kepuasan masyarakat maka tak lepas dari pelayanan Disparbud dalam hal pelayanan penyediaan sarana dan prasarana penunjang pariwisata. Sedangkan untuk menilai kepuasan masyarakat menggunakan instrumen kuantitas atau jumlah pengunjung objek wisata tersebut. Karena jika pengunjung suatu tempat meningkat maka hal itu menjadi salah satu indikator bahwa tingkat kepuasan masyarakat juga meningkat.

Kondisi lapangan terkait sarana prasarana yang tersedia di Kota Batu sudah mencukupi terbukti dari tersedianya alat transportasi baik itu angkot, ojek, maupun penyewaan kendaraan, tersedianya infrastruktur jalan yang baik, kondisi objek wisata yang cukup maju, tersedianya tempat makan dan yang tidak kalah penting adalah tersedianya penginapan atau hotel. Berdasarkan data sekunder diketahui jumlah hotel dan jasa akomodasi lainnya di Kota Batu pada tahun 2013 adalah 477 perusahaan, pada tahun 2014 naik menjadi 500 perusahaan. Pada tahun 2015 naik menjadi 550 jasa akomodasi. Berdasarkan paparan diatas Disparbud Kota Batu menerapkan prinsip pemerintahan berorientasi pelanggan.

g. Pemerintahan Wirausaha

Pembahasan selanjutnya adalah pemerintahan wirausaha. Pemerintahan wirausaha adalah pemerintahan yang menghasilkan ketimbang membelanjakan (Osborn dan Gaebler, 2000: 223). Pemerintahan wirausaha memfokuskan energinya bukan sekedar untuk menghabiskan anggaran, tetapi juga menghasilkan uang atau laba. Namun bukan berarti pemerintah mendapatkan justifikasi untuk membisniskan aset-aset pemerintah, Andy Fefta Wijaya dalam (Indradi dan Widodo, 2006: 154). Maksud dari ‘menghasilkan’ adalah memperoleh pendapatan daerah dengan mengembangkan potensi daerah semaksimal mungkin. Memang kata laba dalam organisasi tradisional adalah kata yang tabu untuk diungkapkan. Namun dalam perkembangannya tugas pemerintahan selain untuk memberikan pelayanan juga harus berusaha mendatangkan keuntungan atau laba. Laba yang dimaksud dapat berupa pendapatan asli daerah (PAD) yang terdiri dari pajak daerah, retribusi daerah, bagi hasil dan lain sebagainya. Karena tanpa adanya pendapatan daerah sulit rasanya pemerintah daerah untuk menjalankan semua programnya.

Berdasarkan pendapat diatas, peneliti menyimpulkan bahwa pemerintahan wirausaha adalah pemerintahan yang dapat menghasilkan keuntungan ketimbang hanya menghabiskan anggaran. Keuntungan yang dimaksud dalam analisis ini adalah seberapa besar kontribusi Disparbud dalam menyumbang pendapatan asli daerah (PAD) Kota Batu. Berdasarkan data sekunder yang diperoleh dari laporan badan pusat statistik (BPS) Kota Batu tahun 2016, diketahui bahwa sumber pendapatan lain dari Kota Batu adalah Pendapatan Asli Daerah (PAD) yang terdiri

dari pajak daerah, retribusi daerah, dan hasil pengelolaan kekayaan daerah. Total pendapatan asli daerah Kota Batu pada tahun 2015 adalah 104,23 milyar. Dari beberapa sumber pendapatan asli daerah yang nilainya paling besar pada tahun 2015 adalah penerimaan pajak daerah sebesar 83,69 milyar, kemudian diikuti pendapatan lain-lain sebesar 13,15 milyar, retribusi daerah 5,2 milyar dan yang terkecil disumbang dari hasil pengelolaan kekayaan daerah sebesar 2,18 milyar.

Pada tahun 2015 untuk pendapatan pajak daerah yang paling besar sumbangannya adalah pajak bea perolehan hak atas tanah sebesar 30,52 milyar. Kemudian diikuti oleh pajak hotel sebesar 16,53 lalu diikuti pajak bumi dan bangunan sebesar 11,28 milyar. Sedangkan retribusi yang paling besar diperoleh dari retribusi jasa umum sebesar 2,39 milyar diikuti oleh retribusi perijinan tertentu sebesar 2,10 milyar. Berdasarkan perolehan data, diketahui bahwa penyumbang PAD terbesar adalah sektor pariwisata yang mencapai 65 %. Pada tahun 2015 Pemkot Batu mampu mengisi kas daerah melalui APBD sebesar 725 Miliar dan 580 Miliar diantaranya berasal dari pajak industri pariwisata. Dapat disimpulkan secara keseluruhan penyumbang PAD yang terbesar adalah dari sektor pariwisata. Berdasarkan paparan diatas dapat peneliti simpulkan bahwa Disparbud menerpkan pemerintahan wirausaha.

h. Pemerintahan Antisipatif

Salah satu prinsip *reinventing government* adalah pemerintahan antisipatif. Pemerintahan antisipatif adalah pemerintahan yang mencegah dari pada mengobati (Osborn dan Gaebler, 2000: 249). Pemerintahan antisipatif adalah pemerintahan yang berfikir kedepan. Mereka mencoba mencegah timbulnya

masalah dari pada memberikan pelayanan untuk menghilangkan masalah. Menurut Ernst Schumacher dalam (Osborn dan Gaebler, 2000: 253) menyebutkan bahwa organisasi yang cerdas memecahkan masalah, sedangkan organisasi yang jenius mencegah masalah. Hal tersebut mengisyaratkan bahwa betapa pentingnya mencegah masalah ketimbang memecahkan masalah. Karena mencegah masalah mempunyai kelebihan seperti yang diungkapkan oleh David Morris dalam (Osborn dan Gaebler, 2000: 253) menyebutkan bahwa mencegah masalah lebih mudah dan murah ketimbang menyelesaikannya. Tentu hal tersebut akan menambah efektifitas dan efisiensi kerja organisasi publik itu sendiri.

David Osborn dan Ted Gaebler memberikan panduan dalam menjalankan pemerintahan antisipatif. Menurut David Osborn dan Ted Gaebler organisasi publik harus mempunyai perencanaan strategis dalam melaksanakan kegiatannya kedepan. Perencanaan strategis adalah salah satu cara untuk mengantisipasi masa depan (Osborn dan Gaebler, 2000: 253). Dengan menggunakan perencanaan strategis organisasi publik dapat membuat keputusan berdasarkan pandangan kedepan. Pada intinya, perencanaan strategis adalah proses penelitian situasi yang sedang dan akan terjadi.

Berdasarkan pendapat diatas, peneliti menyimpulkan bahwa pemerintahan antisipatif adalah pemerintahan yang berfikir kedepan, mereka mencoba mencegah timbulnya masalah dari pada memberikan pelayanan untuk menghilangkan masalah. Pemerintah harus memiliki daya tanggap untuk menanggapi dan mengambil prakarsa dalam menyelesaikan masalah. Secara nyata kegiatan tersebut antara lain dapat berupa penyediaan pusat pelayanan pengaduan

masyarakat, pusat layanan masyarakat, kotak surat saran atau pengaduan, *website*, forum pertemuan publik dan lain sebagainya. Dalam kehidupan sehari-hari masyarakat tentu menghadapi berbagai masalah dan krisis sebagai akibat dari perubahan situasi dan kondisi. Menanggapi situasi seperti ini pemerintah tidak sepatutnya memiliki sifat acuh, tetapi harus cepat tanggap dengan mengambil prakarsa untuk menyelesaikan masalah-masalah tersebut.

Selanjutnya konsep tersebut akan digunakan dalam analisis pemerintahan antisipatif pada Disparbud Kota Batu. David Osborn dan Ted Gaebler menyebutkan bahwa dalam menjalankan pemerintahan antisipatif, organisasi publik harus mempunyai perencanaan strategis. Berdasarkan hasil penelitian diketahui Disparbud mempunyai rencana strategis (RENSTRA) untuk periode tahun 2012-2017. Renstra ini berfungsi sebagai acuan atau pedoman dalam melaksanakan kegiatan yang memuat garis-garis besar pembangunan dan pengembangan urusan pariwisata. Proses penyusunan Restra Disparbud berpedoman pada ketentuan yang ditetapkan dalam Permendagri No. 54 Tahun 2010. Adapun tahapannya sebagai berikut:

1. Tahap persiapan. Proses dimulai dengan pembentukan tim penyusun, penyusunan agenda kerja, serta pengumpulan data dan informasi. Kegiatan ini melibatkan semua pejabat Disparbud Kota Batu
2. Tahap penyusunan rancangan. Pada tahap ini dilakukan pengolahan data dan informasi, analisis gambaran pelayanan Disparbud, review Renstra Disbudpar Propinsi Jawa Timur, penelaahan RTRW Kota Batu, analisis

terhadap dokumen KLHS, perumusan isu strategis, serta perumusan visi, misi, tujuan, dan sasaran jangka menengah Dinas Pariwisata dan Kebudayaan.

3. Penyusunan Renstra. Setelah rancangan Renstra Disparbud Kota Batu tersusun, dilaksanakan forum SKPD untuk mengkomunikasikan rancangan renstra atas kebutuhan pelayanan lima tahun mendatang, serta memperoleh penajaman dan penyepakatan. Dalam kegiatan ini melibatkan Stakeholder pariwisata, yaitu Persatuan Hotel Restoran Indonesia (PHRI Kota Batu), pengelola obyek wisata, pengelola desa wisata, Dewan Kesenian Kota Batu, BAPTA, ASITA, HPI, untuk memberikan masukan yang berhubungan dengan bidang masing-masing. Mengingat sangat luasnya ruang lingkup kepariwisataan dalam sebuah daerah khususnya di Kota Batu, sehingga tidak mungkin urusan pembangunan pariwisata menjadi tanggung jawab Disparbud sendiri, terutama yang berkaitan dengan infrastruktur, pertanian, ekonomi perdagangan, perijinan usaha, serta perhubungan. Maka dalam penyusunan Renstra ini, Disparbud juga berkoordinasi dengan SKPD terkait, antara lain Dinas PU Cipta Karya, Dinas Bina Marga, Dinas Pertanian dan Kehutanan, Dinas Koperasi UKM dan Perindag, Kantor Lingkungan Hidup, Dinas Perhubungan, Badan Penanaman Modal Terpadu.
4. penetapan Renstra. Setelah mendapat evaluasi dalam forum SKPD, rancangan renstra disajikan dalam sistematika penulisan yang telah ditetapkan dalam Permendagri No. 54 Tahun 2010. Selanjutnya, rancangan renstra dikaji ulang terhadap RPJMD Kota Batu tahun 2012-2017 untuk

mempertajam keselarasannya. Selain itu, rancangan renstra kembali dibahas dengan unit kerja dalam Bappeda. Hasilnya disajikan dalam rancangan akhir renstra. Sebagai tahap akhir, rancangan akhir Renstra Disparbud ditetapkan oleh Kepala Dinas Pariwisata dan Kebudayaan.

Selain mempunyai Renstra, Disparbud juga mempunyai pusat informasi pariwisata Kota Batu yang terletak di gedung stroberi, Alun-alun Kota Batu. Pusat informasi pariwisata Kota Batu dibentuk agar mempermudah wisatawan memperoleh informasi tentang pariwisata yang ada di Kota Batu. Berdasarkan paparan diatas peneliti dapat menyimpulkan bahwa Disparbud Kota Batu menerapkan pemerintahan anrisipatif.

i. Pemerintahan Desentralisasi

Pembahasan berikutnya adalah pemerintahan desentralisasi. Pemerintahan desentralisasi adalah pemerintahan yang mendistribusikan wewenang dari hierarki menuju partisipasi dan kerja tim (Osborn dan Gaebler, 2000: 281). Karena dengan sistem desentralisasi beban kerja pemerintah pusat dapat berkurang. Menurut Ronald Contino dalam (Osborn dan Gaebler, 2000: 281) menyebutkan bahwa kalau ingin organisasi publik berjalan dengan baik, pemimpin harus bekerja bersama bawahanya. Pemerintah juga perlu membangun jaringan dengan *stakeholders* yang lain yaitu sektor swasta dan masyarakat sipil dalam penetapan kebijakan. Belum kuatnya ‘segi tiga besi’ dalam bentuk kerja sama antara pemerintah, swasta dan masyarakat dalam proses kebijakan menyebabkan kurang kuatnya *senses of ownership, involvement dan accountability* diantara mereka, Irfan Islami dalam (Indradi dan Widodo, 2006: 84). Terlebih dalam dunia

sekarang ini perubahan kondisi sangat dinamis sehingga dirasa perlu membagi wewenang kepada lini organisasi lain. Menurut buku *The Change Masters* yang ditulis oleh Kanter dalam (Osborn dan Gaebler, 2000: 301) menyebutkan bahwa perlu adanya sistem yang mendistribusikan wewenang, kalau tidak maka inovasi akan terhambat. Pendapat tersebut menjelaskan bahwa selain untuk memperingan tugas, desentralisasi juga dapat merangsang munculnya inovasi atau gebrakan program baru dari para bawahan.

Berdasarkan pendapat diatas, peneliti menyimpulkan bahwa pemerintahan desentralisasi adalah pemerintahan yang memberikan wewenang dari pusat pemerintahan melalui organisasi atau sistem yang ada dibawahnya. Wujud nyata dari prinsip desentralisasi adalah pendelegasian urusan pemerintahan disertai sumber daya pendukung kepada lembaga dan aparat yang ada dibawahnya, untuk mengambil keputusan dan menyelesaikan masalah yang dihadapi. Mendorong mereka yang langsung melakukan pelayanan, atau pelaksana untuk lebih berani membuat keputusan sendiri. Selanjutnya konsep tersebut akan digunakan dalam analisis pemerintahan desentralisasi pada Disparbud Kota Batu.

Dasar hukum pembentukan Disparbud Kota Batu adalah Peraturan Walikota Batu No. 45 Tahun 2013 tentang penjabaran tugas pokok dan fungsi Dinas Pariwisata dan Kebudayaan Kota Batu. Apabila dipadukan dengan visi, misi, dan program kepala daerah dan wakil kepala daerah terpilih yaitu “Menjadikan Kota Batu Sebagai Sentra Pertanian Organik Berbasis Kepariwisata Internasional”. Disparbud Kota Batu memiliki tugas untuk meningkatkan kepariwisataan di Kota Batu hingga taraf Internasional. Sebagai

sentra pertanian organik, pembangunan pariwisata akan lebih diarahkan kepada agrowisata, wisata alam, wisata budaya dan akan disesuaikan dengan selera wisatawan mancanegara. Sebagai perwujudan desentralisasi dan untuk mewujudkan visi dari pemerintahan Kota Batu dibidang pertanian. Disparbud mempunyai program untuk mengembangkan potensi pertanian organik, adalah dengan program desa wisata. Program desa wisata adalah program yang berkolerasi dengan program pembentukan kelompok sadar wisata (POKDARWIS). Desa wisata merupakan salah satu bentuk inovasi untuk mengembangkan potensi wisata yang ada di desa, sehingga desa tersebut menjadi sebuah desa yang mandiri. Terkait anggaran desa wisata sendiri setiap desa mengelola anggaran kurang lebih 2,4 milyar perdesa, nantinya bisa digunakan untuk perbaikan infrastruktur, pelatihan-pelatihan, perbaikan sarana prasarana dan lain lain. Karena diketahui bersama bahwa potensi desa di Kota Batu sebagian besar adalah bidang pertanian. Sehingga diharapkan dengan adanya desa wisata dapat meningkatkan kualitas desa dan dapat mewujudkan visi dari pemerintahan Kota Batu “Menjadikan Kota Batu Sebagai Sentra Pertanian Organik Berbasis Kepariwisata Internasional”.

Berdasarkan data sekunder yang diperoleh dari laporan badan pusat statistik (BPS) Kota Batu tahun 2016. Diketahui bahwa potensi Kota Batu sebagai Kota Agropolitan adalah beragamnya tanaman hortikultura baik itu buah-buahan (Apek dan jeruk), sayuran dan tanaman hias. Diantara beberapa macam sayuran yang dibudidayakan di Kota Batu yang paling dominan adalah kentang, wortel, kubis, dan bawang daun. Produktivitas keempat tanaman sayuran tersebut semua

mengalami peningkatan. Paling tinggi presentase kenaikanya adalah tanaman kubis yaitu 45 persen. Sedangkan tanaman kentang hanya mengalami kenaikan sebesar 2,3 persen. Tanaman buah yang banyak diusahakan di Kota Batu adalah apel dan jeruk. Produksi apel di Kota Batu merupakan yang terbesar di Jawa Timur sehingga apel dijadikan ikon Kota Batu. Pada tahun 2015 populasi tanaman apel di Kota Batu sebanyak 1,1 juta pohon yang mampu menghasilkan buah apel sebanyak 671,2 ton. Dibanding tahun 2014 produksi apel turun sebesar 5,2 persen. Tanaman jeruk meskipun tidak sebanyak apel namun mampu memproduksi sebanyak 132,2 ton pada tahun 2015.

Sebagai Kota wisata, geliat tanaman hias tidak kalah dengan tanaman lain. Diantara jenis tanaman hias yang paling banyak diusahakan adalah mawar, krisan, anturium, dan anggrek. Produksi mawar pada tahun 2013 adalah 84 juta potong, mengalami kenaikan pada tahun 2015 yaitu 95 juta potong. Anturium mengalami sedikit kenaikan pada tahun 2015 yaitu mencapai 545 ribu potong dari tahun sebelumnya 532 ribu potong. Bunga anggrek juga mengalami kenaikan dari 908 ribu potong menjadi 1.426 ribu potong pada tahun 2015. Produksi bunga krisan pada tahun 2015 juga mengalami kenaikan yang cukup besar dari 27,4 juta potong pada tahun 2014 naik menjadi 32,9 juta potong. Terlepas dari fluktuatifnya jumlah pertanian di Kota Batu, Disparbud sudah berusaha melaksanakan program desa wisata dengan sebaik mungkin. Berdasarkan paparan diatas dapat disimpulkan bahwa pemerintahan desentralisasi terdapat dalam Disparbud Kota Batu.

j. Pemerintahan Berorientasi Pasar

Prinsip terakhir dari *reinventing government* adalah pemerintahan berorientasi pasar. Pemerintahan berorientasi pasar adalah pemerintahan yang mendorong perubahan melalui pasar (Osborn dan Gaebler, 2000: 311). Pasar dalam pembahasan ini adalah penggambaran kondisi masyarakat. Program yang dilakukan oleh pemerintahan pun sebenarnya mekanisme pasar karena dalam pembuatannya harus mempertimbangkan kondisi masyarakat. Mekanisme pasar mempunyai banyak keunggulan dibanding mekanisme administratif antara lain mekanisme pasar lebih kompetitif, mekanisme pasar dapat membuat pelanggan (masyarakat) membuat pilihan dan mekanisme pasar juga memberi respon terhadap perubahan secara cepat.

Menurut Franklin Roosevelt dalam (Osborn dan Gaebler, 2000: 315) menyebutkan bahwa cara paling efektif untuk memecahkan masalah yang ditimbulkan pasar adalah dengan membangun kembali struktur pasar. Membangun kembali struktur pasar tidak bisa dilakukan pemerintahan saja, perlu ada kerjasama dan kemitraan yang kuat antara pemerintah, swasta dan masyarakat untuk mencapai tujuan bersama, Irfan Islami dalam (Indradi dan Widodo, 2006: 80). Menurut David Osborn & Ted Gaebler dalam bukunya yang berjudul *Mewirauahakan Birokrasi tahun 2000*, menyebutkan bahwa dalam menjalankan pemerintahan yang berorientasi pasar terdapat enam unsur. Keenam unsur tersebut akan dijadikan bahan analisis terhadap penerapan pemerintahan berorientasi pasar pada Disparbud Kota Batu, antara lain:

1. Penawaran. Terkait dengan pengembangan pariwisata, penawaran adalah upaya yang dilakukan oleh Disparbud untuk mempromosikan pariwisata di Kota Batu. Berdasarkan data wawancara peneliti memperoleh data bahwa Disparbud melakukan promosi melalui media cetak dan media elektronik. Media cetak seperti koran, poster, baliho, spanduk. Untuk media elektronik seperti promosi di radio, Tv maupun *website*. Selain promosi dengan dua hal tersebut Disparbud juga memperkuat *branding* Kota Wisata Batu (KWB) ke setiap *event* pariwisata baik tingkat nasional dan internasional. Selain itu Disparbud juga memberdayakan duta wisata “Kangmas Nimas Batu” untuk membantu mempromosikan pariwisata Batu.
2. Permintaan. Terkait dengan pengembangan pariwisata, permintaan adalah minat wisatawan untuk mengunjungi suatu daerah. Minat dapat diketahui dari jumlah wisatawan yang datang di suatu daerah. Berdasarkan data wawancara, diketahui bahwa jumlah wisatawan di Kota batu pada tahun 2016 mencapai angka 2.917.591 wisatawan. Berdasarkan hal tersebut dapat diketahui permintaan dari masyarakat akan minat berwisata sangat tinggi.
3. Aksesibilitas. Terkait dengan pengembangan pariwisata, aksesibilitas adalah letak atau lokasi pariwisata yang terjangkau dan mudah ditemukan oleh pengunjung. Kota Batu merupakan kota yang baru berdiri pada tahun 2001 dan merupakan kota yang relatif kecil. Berdasarkan laporan badan pusat statistik (BPS) Kota Batu tahun 2016, diketahui bahwa luas Kota

Batu sekitar 19.908,72 ha atau sekitar 0,42 persen dari total luas Jawa Timur. Kota Batu hanya memiliki tiga kecamatan, yaitu: Kecamatan Bumiaji, Kecamatan Junrejo, dan Kecamatan Batu. Tentu membuat aksesibilitas terhadap objek wisata sangat terjangkau. Aksesibilitas objek pariwisata merupakan salah satu unggulan di Kota Batu, karena lokasi antar objek wisata berdekatan sehingga pengunjung dengan mudah berpindah tempat untuk menikmati objek wisata lain.

4. Informasi. Terkait dengan pengembangan pariwisata, informasi adalah kemudahan wisatawan dalam memperoleh informasi wisata di Kota Batu. Informasi pariwisata Kota Batu dapat diperoleh melalui pihak swasta seperti biro perjalanan, *blogger traveller*, *website* perjalanan dan lain sebagainya. Disparbud juga dalam memberikan informasi pariwisata melalui media cetak maupun media elektronik. Media cetak seperti baliho, poster, koran, selebaran dan lain sebagainya. Media elektronik seperti Tv, radio, *website* dan aplikasi *tour guide* pariwisata untuk *smartphone*. Selain itu Disparbud mempunyai pusat informasi pariwisata yang terletak di gedung stroberi alun-alun Kota Batu untuk membantu wisatawan memperoleh informasi pariwisata di Kota Batu.
5. Peraturan. Terkait dengan pengembangan pariwisata, peraturan adalah segala peraturan atau regulasi yang mengatur tentang pariwisata yang dikeluarkan oleh badan resmi yang bersifat legal. Pengembangan kepariwisataan di Kota Batu menjadi terarah dengan adanya peraturan yang mendukung. Seperti Peraturan Daerah (Perda) Kota Batu Nomor 3

Tahun 2004 tentang Rencana Tata Ruang dan Wilayah (RTRW) Kota Batu Tahun 2003-2013. Juga terdapat Peraturan Daerah (PERDA) Kota Batu Nomor 1 Tahun 2013 Tentang Penyelenggaraan Kepariwisata.

6. Penjagaan. Terkait dengan pengembangan pariwisata, penjagaan adalah pengawalan terhadap industri kepariwisataan. Pada hakikatnya pengembangan pariwisata secara langsung tidak bisa dilakukan oleh sektor publik termasuk Disparbud Kota Batu. Berdasarkan hasil wawancara diketahui peran Disparbud hanya sebagai *regulator* (pemberi peraturan) dan *supervision* (pengawasan) terhadap praktek industri pariwisata yang dilakukan oleh organisasi swasta maupun oleh organisasi kemasyarakatan.

Berdasarkan paparan konsep mengenai pemerintahan berorientasi pasar dan juga berdasarkan kesesuaian keenam unsur dalam penerapan pemerintahan berorientasi pasar. Diketahui keenam unsur tersebut terdapat dalam Disparbud Kota Batu. Sehingga dapat disimpulkan bahwa Disparbud menerapkan prinsip pemerintahan berorientasi pasar. Penerapan prinsip-prinsip *reinventing government* tidak secara otomatis akan mengarahkan kepemimpinan pemerintahan pada upaya-upaya mensejahterakan rakyat. Perlu upaya untuk mengawal penerapan prinsip-prinsip ini memperhatikan kesejahteraan rakyat perlu disinergikan dengan penerapan sistem *good governance*, Andy Fefta Wijaya dalam (Indradi dan Widodo, 2006: 159). Pemimpin tanpa sistem kepemimpinan yang demokratis bisa melahirkan pemimpin yang korup, pemerintah tanpa adanya sistem pemerintahan yang baik juga dapat menyebabkan penyimpangan-penyimpangan. Pemimpin yang korup sulit untuk bertahan dalam sistem

kepemimpinan yang demokratis, pemerintah yang korup juga sulit tampil kembali dalam sistem pemerintahan yang baik (*good governance*). Tantangan terbesar adalah penerapan prinsip-prinsip *reinventing government* diatas transparansi, akuntabilitas, dan sistem hukum agar tercipta tujuan akhir *reinventing government* yaitu pemerintahan yang efektif, efesien dan adil.

2. Faktor Pendukung dan Penghambat Pengembangan Pariwisata pada Disparbud Kota Batu

a. Faktor Pendukung

1) Metode Pengembangan Pariwisata

Pengembangan pariwisata memerlukan metode yang terpadu untuk menjalankannya. Pengembangan pariwisata secara terpadu dimaksudkan agar pengembangan obyek-obyek wisata yang ada dilakukan secara bersama-sama dan terkoordinasi dengan baik. Berdasarkan Rencana Induk Pengembangan Pariwisata Daerah (RIPPDA) Kota Batu, diketahui pengembangan pariwisata Kota Batu menggunakan sistem *cluster* (pengelompokan). *Cluster* wisata dapat dibentuk dari pengelompokkan objek-objek wisata yang memiliki keterkaitan atau hubungan yang erat dan saling mendukung. Menurut Han dan Kamber (2006) menyebutkan bahwa *clustering* adalah proses pengelompokkan kumpulan data menjadi beberapa kelompok sehingga objek di dalam satu kelompok memiliki banyak kesamaan dan memiliki banyak perbedaan dengan objek dikelompok lain.

Perbedaan dan persamaannya biasanya berdasarkan nilai, jarak, kesamaan atraksi wisata yang ditawarkan oleh masing-masing obyek wisata, kondisi yang

terbentuk dari aksesibilitas menuju obyek-obyek wisata dan jarak yang terjangkau antar obyek wisata, ketersediaan sarana prasarana wisata yang mendukung pengembangan yang terjadi pada obyek-obyek wisata, dan pemasaran wisata yang terbentuk dari paket-paket wisata yang tersedia untuk obyek-obyek wisata di Kota Batu.

Pembentukan *cluster* ODTW (Objek Daya Tarik Wisata) Kota Batu dilakukan sebagai salah satu proses peningkatan integrasi antar ODTW dalam rangka pemerataan kunjungan wisatawan antar ODTW di pusat dan pinggir Kota Batu. Berdasarkan data sekunder yang peneliti peroleh, Disparbud melakukan *clustering* yang didasarkan pada kesamaan jenis wisata, *cluster* tersebut antara lain:

- a) Clustur A (DTW Alam). Pengembangan pada objek wisata alam antara lain: Air Terjun Coban Talun, Air Terjun Coban Rais, Pemandian Air Panas Cagar, Pemandian Air Panas Songgoriti, Gunung Banyak
- b) Cluster B (DTW Wisata Buatan). Pengembangan pada objek wisata buatan manusia antara lain: Musium angkut, Jatim park 1,2 & 3, BNS, predator park, batu wonderland, selecta, Kusuma Agro Wisata.
- c) Cluster C (DTW Religi). Pengembangan pada objek wisata religi atau keagamaan seperti : Masjid agung An-nuur, Gereja Paroki Gembala Baik, Vihara Dhamadhipa Arama, Pura Giri Arjuna, Klenteng Kwam Im Tong.
- d) Cluster D (DTW Minat Khusus). Pengembangan pada objek minat khusus atau objek dengan peminat khusus seperti: Kaliwatu *rafting* dan Wisata Kuda Megastar.
- e) Cluster E (DTW Edukasi). Pengembangan pada objek wisata edukasi antara lain: Kampoenng Kidz dan BALITJESTRO.

2) Strategi Pemasaran

Seperti halnya organisasi swasta mereka mempunyai strategi pemasaran untuk menjual barang atau jasanya. Begitu juga yang dilakukan oleh organisasi pemerintahan untuk pengembangan programnya. Menurut Soekadijo (2000: 217) menyebutkan bahwa pemasaran pariwisata adalah usaha mengaktualisasikan perjalanan wisata, dimana tujuan akhirnya ialah agar orang membeli produk yang ditawarkan. Sedangkan menurut Salah Wahab dalam (Soekadijo, 2000: 218) menyebutkan pemasaran pariwisata adalah proses manajemen yang digunakan oleh organisasi-organisasi pariwisata nasional atau swasta untuk mengidentifikasi wisatawan-wisatawan yang mereka pilih, dan berkomunikasi dengan mereka untuk menentukan dan mempengaruhi keinginan, kebutuhan, motivasi, wisatawan.

Berdasarkan pendapat diatas peneliti menyimpulkan bahwa pemasaran pariwisata (*tourism marketing*) adalah suatu sistem dan koordinasi yang dilaksanakan sebagai suatu kebijakan bagi perusahaan-perusahaan yang bergerak di bidang kepariwisataan baik milik swasta maupun pemerintah untuk dapat mencapai kepuasan wisatawan. Pada dasarnya pemasaran pariwisata adalah usaha yang dilakukan untuk menarik wisatawan lebih banyak datang, lebih lama tinggal dan lebih banyak membelanjakan uangnya di suatu tujuan wisata. Analisis strategi pemasaran pariwisata di Disparbud Kota Batu menggunakan unsur yang diungkapkan oleh Marpaung (2002: 118) mengemukakan bahwa pemasaran pariwisata mencakup tiga unsur: menemukan apa yang menjadi keinginan konsumen (*market reseach*), mengembangkan pemberian pelayanan yang sesuai

kepada wisatawan (*product planning*) dan memberikan informasi dimana wisatawan dapat memperoleh produk-produk tersebut (*channels of distribution-tour perator and travel agent*).

- a) Menemukan apa yang menjadi keinginan konsumen (*market reseach*).

Berdasarkan data wawancara yang peneliti peroleh, Disparbud melakukan pengamatan terhadap minat masyarakat dalam berwisata. Diketahui bersama diantara daerah di Jawa Timur, hanya Kota Batu yang mempunyai banyak tempat wisata buatan yang telah peneliti paparkan dalam pembahasan sebelumnya. Hal tersebut menjadi nilai lebih oleh Disparbud untuk mendatangkan lebih banyak wisatawan.

- b) Mengembangkan pemberian pelayanan yang sesuai kepada wisatawan (*product planning*). Unsur ini terkandung dalam pembahasan prinsip *reinventing government* yaitu prinsip pemerintahan berorientasi pelanggan. Hal tersebut sudah peneliti jelaskan dalam pembahasan sebelumnya yang mana diketahui bahwa dalam pengembangan pariwisata Disparbud memperhatikan pelayanan kepada wisatawan. Pelayanan yang diberikan dengan perbaikan sarana prasarana penunjang kegiatan pariwisata. Seperti objek wisata paralayang yang ada digunung banyak, diketahui bahwa Disparbud memberikan peralatan paralayang kepada pengurus objek tersebut untuk membantu mengembangkan objek wisata paralayang. Pelayanan kepada wisatawan juga dengan tersedianya transportasi yang beragam mulai dari ojek, sewa kendaraan maupun angkot yang terintegrasi antar daerah di Kota Batu. selain transportasi hal yang paling penting

adalah tersedianya penginapan atau hotel. Berdasarkan data sekunder yang peneliti peroleh diketahui jumlah hotel dan jasa akomodasi lainnya di Kota Batu pada tahun 2013 adalah 477 perusahaan, pada tahun 2014 naik menjadi 500 perusahaan. Pada tahun 2015 naik menjadi 550 jasa akomodasi.

- c) Memberikan informasi dimana wisatawan dapat memperoleh produk-produk tersebut (*channels of distribution-tour perator and travel agent*). Unsur ini terkandung dalam pembahasan prinsip *reinventing government* yaitu prinsip pemerintahan berorientasi pasar. Hal tersebut sudah peneliti jelaskan dalam pembahasan sebelumnya yang mana diketahui bahwa Informasi pariwisata Kota Batu dapat diperoleh melalui pihak swasta seperti biro perjalanan, *bloger traveller*, *website* perjalanan dan lain sebagainya. Disparbud juga dalam memberikan informasi pariwisata melalui media cetak maupun media elektronik. Media cetak seperti baliho, poster, koran, selebaran dan lain sebagainya. Media elektronik seperti Tv, radio, *website* dan aplikasi *tour gauide* pariwisata untuk *smartphone*. Selain itu Disparbud mempunyai pusat informasi pariwisata yang terletak di gedung stroberi alun-alun Kota Batu untuk membantu wisatawan memperoleh informasi pariwisata di Kota Batu.

Berdasarkan paparan diatas dapat disimpulkan bahwa tigas unsur dalam strategi pemasaran pengembangan pariwisata terdapat pada Disparbud dan tiga unsur tersebut juga sesuai dengan prinsip-prinsip *reinventing government*.

3) Anggaran

Anggaran adalah rencana sistematis tentang suatu keadaan keuangan organisasi dalam suatu periode. Selanjutnya anggaran disebut anggaran sektor publik karena peneliti membahas anggaran yang terdapat pada organisasi sektor publik. Menurut Mardiasmo (2005: 62) mendefinisikan anggaran sektor publik sebagai berikut:

“Anggaran sektor publik berisi rencana kegiatan yang dipresentasikan dalam bentuk rencana perolehan pendapatan dan belanja dalam suatu moneter. Dalam bentuk yang paling sederhana, anggaran sektor publik merupakan suatu dokumen yang menggambarkan kondisi keuangan dari suatu organisasi yang meliputi informasi mengenai pendapatan, belanja, dan aktivitas. Anggaran berisi estimasi mengenai apa yang akan dilakukan organisasi di masa yang akan datang. Setiap anggaran memberikan informasi mengenai apa yang hendak dilakukan dalam berapa periode yang akan datang”

Berdasarkan pendapat diatas menjelaskan bahwa anggaran dapat menginformasikan mengenai apa yang hendak dilakukan beberapa periode yang akan datang. Pendapat lain tentang anggaran sektor publik adalah dari Armin Widjaya (2009: 1) menyebutkan bahwa anggaran sektor publik adalah rencana terinci tentang pemerolehan dan sumber daya keuangan dan sumber daya lainnya selama suatu periode waktu tertentu, anggaran sektor publik menunjukan rencana masa depan yang dinyatakan dalam kuantitatif yang formal. Dari pendapat diatas jelas bahwa anggaran merupakan alat bantu bagi manajemen dalam melaksanakan fungsinya dan merupakan pedoman dalam usaha bagi pencapaian tujuan di masa depan.

Berdasarkan hasil wawancara dapat diketahui bahwa anggaran yang diterima Disparbud pada tahun 2017 sebesar 14 Miliar, anggaran tersebut

diperuntukan untuk belanja langsung dan belanja tidak langsung. Belanja langsung berkenaan dengan masyarakat seperti pertunjukan, *event* kepariwisataan dan lain sebagainya, sedangkan belanja tidak langsung berkenaan dengan internal dinas seperti perjalanan dinas, honor, dan lain sebagainya. Sedangkan untuk pembagiannya 10 Miliar untuk belanja langsung dan 4 Miliar untuk belanja tidak langsung. Semua data tentang anggaran Disparbud terdapat pada dokumen pelaksanaan Anggaran (DPA) yang akan dipertanggung jawabkan dalam bentuk laporan pertanggung jawaban (LPJ) pada akhir tahun. Secara keseluruhan untuk pengembangan pariwisata sudah memadai, selama program tersebut terdaftar dalam program kerja Disparbud.

b. Faktor Penghambat

1) Kinerja Aparatur

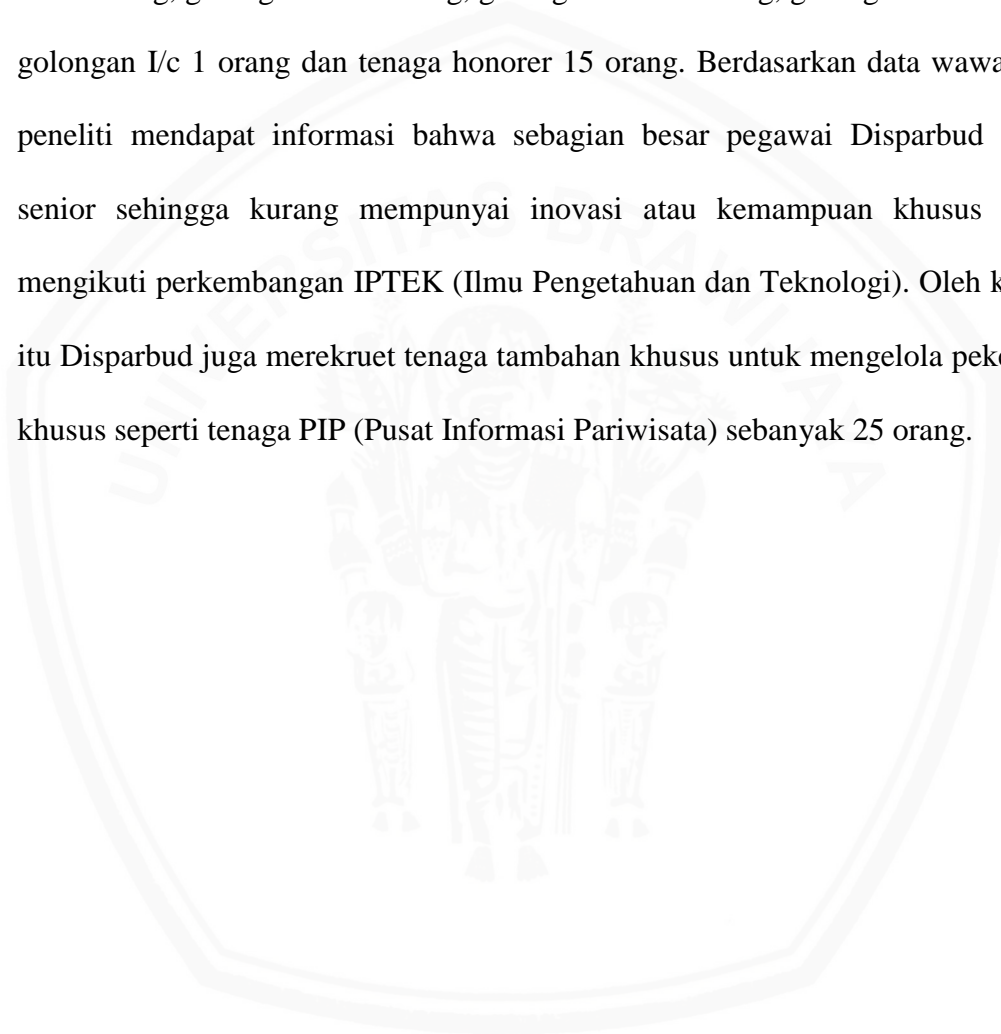
Faktor utama yang menentukan dari keberhasilan suatu program pemerintah adalah kinerja aparatur. Untuk mendefinisikan kinerja aparatur harus memilah antara arti kinerja dan arti aparatur. Menurut Hasibuan (2002: 34) menyebutkan bahwa kinerja adalah suatu hasil yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kemampuannya. Pengertian kinerja menurut Hasibuan diatas yaitu dalam mencapai sebuah kinerja yang baik, seorang aparatur harus memiliki kemampuan dalam mengatur waktu agar dapat berjalan sesuai yang diharapkan. Pendapat lain tentang kinerja, seperti yang dikemukakan oleh Widodo (2006: 78) mengatakan bahwa kinerja adalah melakukan suatu kegiatan dan menyempurnakan sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan. Dari definisi diatas

maka dalam melakukan dan menyelesaikan suatu kegiatan harus diikuti dengan rasa tanggung jawab agar tujuan yang diinginkan dapat tercapai.

Selanjutnya adalah pengertian aparatur, Bambang Yudoyono dalam bukunya yang berjudul Otonomi Daerah berpendapat bahwa, aparatur pemerintahan daerah adalah pelaksana kebijakan publik (Yudoyono, 2001: 61). Aparatur yang berada di daerah merupakan pelaksana birokrasi. Aparatur merupakan pegawai yang melaksanakan setiap kebijakan yang berlaku. Menurut Dharma Setya Salam dalam bukunya yang berjudul Manajemen Pemerintahan Indonesia menjelaskan bahwa aparatur pemerintah adalah pekerja yang digaji pemerintah untuk melaksanakan tugas-tugas teknis pemerintahan melakukan pelayanan kepada masyarakat berdasarkan ketentuan yang berlaku (Salam, 2004: 169). Dapat disimpulkan bahwa aparatur adalah sumber daya manusia yang bekerja sesuai dengan kemampuan dan bidangnya untuk melayani masyarakat. Berdasarkan pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja aparatur adalah suatu hasil yang ingin dicapai oleh pegawai pemerintahan dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kemampuan untuk melayani masyarakat. Untuk mengukur suatu kinerja birokrasi publik, terdapat faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja sebagaimana yang dikemukakan oleh Keith Davis dalam bukunya (Mangkunegara, 2000: 13) adalah sebagai berikut.

Berdasarkan data wawancara dan data sekunder yang peneliti peroleh dapat diketahui bahwa saat ini total pegawai Disparbud mencapai 78 pegawai dengan rincian laki-laki 49 orang dan perempuan 29 orang. Adapun tingkat pendidikan mereka yang berijazah Sekolah Menengah Atas (SMA) 15 orang,

Diploma 4 (D4) 5 orang, Strata 1 (S1) 26 orang dan Strata 2 (S2) 13 orang. Mereka semua tersebar ke dalam beberapa golongan antara lain: golongan IV/c 1 orang, golongan IV/b 2 orang, golongan IV/a 1 orang, golongan III/d 5 orang, golongan III/c 8 orang, golongan III/b 12 orang, golongan III/a 5 orang, golongan II/d 8 orang, golongan II/c 6 orang, golongan II/b 13 orang, golongan II/a 1 orang, golongan I/c 1 orang dan tenaga honorer 15 orang. Berdasarkan data wawancara peneliti mendapat informasi bahwa sebagian besar pegawai Disparbud sudah senior sehingga kurang mempunyai inovasi atau kemampuan khusus untuk mengikuti perkembangan IPTEK (Ilmu Pengetahuan dan Teknologi). Oleh karena itu Disparbud juga merekrut tenaga tambahan khusus untuk mengelola pekerjaan khusus seperti tenaga PIP (Pusat Informasi Pariwisata) sebanyak 25 orang.



BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan dari hasil penelitian *reinventing government* dalam pengembangan pariwisata pada Dinas Pariwisata dan Kebudayaan Kota Batu, maka dapat disimpulkan bahwa:

1. Dapat disimpulkan bahwa konsep *reinventing government* terdapat pada Disparbud Kota Batu, berdasarkan analisis kesesuaian antara penerapan prinsip *reinventing government* terhadap kinerja Disparbud Kota Batu. Kesimpulan ini diperoleh dari kesesuaian 10 prinsip *reinventing government* yang terdapat pada Disparbud, antara lain:
 - a. Pemerintahan katalis, diketahui bahwa Disparbud telah membagi wewenang kepada pihak swasta dan masyarakat untuk mengelola 18 objek wisata.
 - b. Pemerintahan milik masyarakat, diketahui bahwa Disparbud membentuk POKDARWIS untuk menumbuhkan kesadaran masyarakat akan potensi pariwisata. Program tersebut tertuang dalam surat keputusan Walikota Batu Nomor: 180/175/KEP/422.012/2009 tentang penetapan kelompok pemberdayaan masyarakat melalui mitra pariwisata sebagai suatu perkumpulan yang disadari oleh kesamaan mereka, dalam hal mata pencaharian dan perekonomian sebagai masyarakat industri pariwisata..

- c. Pemerintahan kompetitif, diketahui dalam segi kompetisi Kota Batu mampu berada di posisi ke dua sekarsedenan Malang dengan jumlah wisatawan 2,9 juta orang.
- d. Pemerintahan digerakan misi, diketahui bahwa Disparbud mempunyai lima prinsip antara lain: meningkatkan sumberdaya manusia, mengembangkan desa wisata, meningkatkan kualitas dan kuantitas pariwisata, membangun kerjasama, dan melakukan promosi.
- e. Pemerintahan berorientasi hasil, diketahui bahwa tahun 2016 jumlah wisatawan Kota Batu sebesar 2,9 juta. Selain itu tahun 2017 Kota Batu mendapat penghargaan anugerah pangripta nusantara kategori kota dengan perencanaan terbaik.
- f. Pemerintahan berorientasi pelanggan, diketahui di Kota Batu terdapat 550 jasa akomodasi, 23 objek wisata, rumah makan, penyewaan kendaraan, dan lain sebagainya.
- g. Pemerintahan wirausaha, diketahui bahwa sektor pariwisata adalah yang paling banyak menyumbang PAD Kota Batu, mencapai 104,22 M pada tahun 2015.
- h. Pemerintahan antisipatif, diketahui sebagai tindakan antisipasi Disparbud mempunyai dokumen Renja & Renstra sebagai panduan kegiatan Disparbud dari tahun 2012-2017.
- i. Pemerintahan Desentralisasi, diketahui bahwa Disparbud mendapat wewenang dari pemerintah Kota Batu untuk mewujudkan visi Kota Batu.

- j. Pemerintahan berorientasi pasar, diketahui Disparbud telah menjalin kerjasama dengan pihak swasta maupun masyarakat untuk membangun dan mengelola potensi wisata.
2. Faktor pendorong dan penghambat pengembangan pariwisata pada Disparbud adalah:
- a. Faktor Pendorong:
 - 1) Metode Pengembangan Pariwisata. Disparbud menggunakan metode *cluster* (pengelompokan). Metode tersebut sangat cocok untuk memetakan dan mengelompokan objek wisata yang didasarkan pada kesamaan jenis wisata, antara lain:
 - i. Cluster A (DTW Alam). Pengembangan pada objek wisata alam antara lain: Air Terjun Coban Talun, Air Terjun Coban Rais, Pemandian Air Panas Cagar, Pemandian Air Panas Songgoriti, Gunung Banyak
 - ii. Cluster B (DTW Wisata Buatan). Pengembangan pada objek wisata buatan manusia antara lain: Musium angkut, Jatim park 1,2 & 3, BNS, predator park, batu wonderland, selecta, Kusuma Agro Wisata.
 - iii. Cluster C (DTW Religi). Pengembangan pada objek wisata religi atau keagamaan seperti : Masjid agung An-nuur, Gereja Paroki Gembala Baik, Vihara Dhamadhipa Arama, Pura Giri Arjuna, Klenteng Kwam Im Tong.
 - iv. Cluster D (DTW Minat Khusus). Pengembangan pada objek minat khusus atau objek dengan peminat khusus seperti: Kaliwatu *rafting* dan Wisata Kuda Megastar.

- v. Cluster E (DTW Edukasi). Pengembangan pada objek wisata edukasi antara lain: Kampoeng Kidz dan BALITJESTRO.
- 2) Strategi Pemasaran. Disparbud mempunyai strategi pemasaran untuk menarik wisatawan, strategi tersebut meliputi:
- i. Menemukan apa yang menjadi keinginan konsumen (*market reseach*).
 - ii. Mengembangkan pemberian pelayanan yang sesuai kepada wisatawan (*produck planning*).
 - iii. Memberikan informasi dimana wisatawan dapat memperoleh produk-produk tersebut (*channels of distribution-tour perator and travel agent*).
- 3) Anggaran. Anggaran yang diterima Disparbud pada tahun 2017 sebesar 14 Miliar anggaran tersebut diperuntukan untuk belanja langsung dan belanja tidak langsung. Untuk pembagiannya 10 Miliar untuk belanja langsung dan 4 Miliar untuk belanja tidak langsung. Semua data tentang anggaran Disparbud terdapat pada Dokumen Pelaksanaan Anggaran (DPA) yang akan dipertanggungjawabkan dalam bentuk laporan pertanggung jawaban (LPJ) pada akhir tahun.
- b. Faktor Penghambat. Faktor kemampuan diukur dari tingkat pendidikan dan penguasaan terhadap tugas. diketahui sebagian besar pegawai Disparbud mempunyai pendidikan yang tinggi namun sebagian besar pegawai sudah senior, sehingga kurang menguasai perkembangan IPTEK (Ilmu Pengetahuan dan Teknologi).

B. Saran

Adapun saran yang akan peneliti ajukan dari hasil analisis adalah sebagai berikut:

1. Disparbud Kota Batu dapat mengkaji ulang untuk revitalisasi penerapan *reinventing government* karena menurut peneliti konsep tersebut masih relevan dalam rangka pengembangan pariwisata di Kota Batu.
2. Disparbud dapat menambahkan program pelatihan kepada pegawainya untuk menambah pengetahuan dan kemampuan seperti pelatihan komputer, internet, dan pelatihan yang berkaitan tentang kompetensi dibidang pariwisata.
3. Disparbud perlu melakukan inovasi baru untuk mengembangkan pariwisata dan menambah daya tarik wisatawan, Seperti pembuatan aplikasi city tour guide pada *smartphone* agar dapat memandu wisatawan untuk menikmati potensi wisata di Kota Batu.

DAFTAR PUSTAKA

- Amirin, T. M. 2009. *Penelitian ekploratori (eksploratif)*. Yogyakarta: Ekonisia Faku Itas Ekonomi UII.
- Armin, Widjaya. 2009. *Pokok-pokok Budgeting*. Jakarta: HARVARINDO.
- Anwar Prabu Mangkunegara. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosda Karya.
- David Osborne dan Ted Gaebler. 2000. *Mewirauahakan Birokrasi*. Pustaka Binaman Pressindo: Jakarta.
- Denhardt, Janet V. and Denhardt, Robert B. 2007. *The New Public Service: Serving, not Steering*. New York: M.E. Sharpe. Inc.
- Dwiyanto, Agus. 2005. *Mewujudkan Good Governance Melalui Pelayanan Publik*. Gadjah Mada University: Yogyakarta.
- Han, J., and Kamber, M. 2006. *Data Mining: Concepts and Techniques*, Second Edition. Morgan Kaufmann: San Francisco.
- Hasibuan, Malayu. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Edisi Revisi)*. Bumi Aksara: Jakarta.
- Hood, C. 1991. A Public Management for All Seasons. *Public Administration*, Vol. 69 No. 1, p. 3-19.
- Indradi dan Wilopo. 2006. *Seminar Nasional Mewirauahakan Birokrasi Untuk Mensejahterakan Rakyat*. Malang: Danar Wijaya.
- Kusmayadi dan Sugiarto, Endar. 2000. *Metode Penelitian dalam Bidang Kepariwisata*. Jakarta: PT Gramedia Pusataka Utama.
- Keban, Y. 2008. *Enam Dimensi Strategis Administrasi Publik. Konsep, Teori dan Isu*. Cetakan Kedua. Yogyakarta: Gava Media.
- Mahmudi. 2007. *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. UPP STIM YKPN:Yogyakarta.

- Mardiasmo, 2005. *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta: Andi Yogyakarta.
- Marpaung, Happy. 2002. *Pengantar Pariwisata*. Bandung: Alfabeta.
- Miles, M. B, Huberman, A. M, dan Saldana, J. 2014. *Qualitative Data Analysis, A Methods Sourcebook Edition 3*. USA : Sage Publications.
- Moleong, Lexy. 2006. *Metode Penelitian Kualitatif*. Jakarta: Remaja Rosda Karya.
- Nyoman S. Pendit. 2002. *Ilmu Pariwisata Sebuah Pengantar Perdana*. Jakarta: PT. Pradnya Paramita.
- Pasolong, H. 2011. *Teori Administrasi Publik*. Bandung: Alfabeta.
- Peraturan Daerah Kota Batu Nomor 1 Tahun 2013 Tentang Penyelenggaraan Kepariwisataaan.
- Peraturan Pemerintah Nomor 50 Tahun 2011 Tentang Rencana Induk Pembangunan Kepariwisataaan Nasional.
- Peraturan Walikota Batu No. 45 Tahun 2013 tentang penjabaran tugas pokok dan fungsi Dinas Pariwisata dan Kebudayaan Kota Batu.
- Philipus M. Hadjon, dkk., 2005. *Pengantar Hukum Administrasi Indonesia* Gajahmada University Press, Yogyakarta, Cet. Kesembilan, hal. 6-8.
- Pitana, I Gde. dan Surya Diarta, I Ketut. 2009. *Pengantar Ilmu Pariwisata*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Poerwadarminta. 2002. *Kamus Besar Bahasa Indonesia, Depdiknas, edisi III, Cetakan Kedua*. Jakarta: Balai Pustaka.
- Pramono, Heru. 2012. *Diktat Kuliah Geografi Pariwisata*. Yogyakarta : UNY
- Ratminto, Atik Septi Winarsih. 2005. *Manajemen Pelayanan*. Jakarta: Pustaka Pelajar.
- Salam, Dharma Setyawan. 2004. *Manajemen Pemerintahan Indonesia*. Jakarta: Penerbit Djambatan.

- Soetopo, Hendiyat dan Wasty, Soemanto. 1984. *Kepemimpinan dan Supervisi Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Suwantoro, G. 1997. *Dasar-dasar Pariwisata*. Penerbit Andi: Yogyakarta.
- Suwantoro, Gamal. 2004. *Dasar-Dasar Pariwisata*. Yogyakarta: ANDI.
- Sinaga, Supriono. 2010. *Potensi dan Pengembangan Objek Wisata Di Kabupaten Tapanuli Tengah*. Universitas Sumatera Utara.
- Spillane, JJ. 1994. *Pariwisata Indonesia: Siasat Ekonomi dan Rekayasa Kebudayaan*. Kanisius: Yagyakarta.
- Sugiyono. 2012. *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung : ALFABETA.
- Soekadijo. 2000. *Anatomi Pariwisata*. Jakarta: Gramedia.
- Surat Keputusan dari Walikota Batu Nomor: 180/90/KEP/422.012/2010 tentang pembentukan tim pembina dan kepengurusan kelompok sadar wisata desa/kelurahan Kota Batu.
- Surat Keputusan Walikota Batu Nomor: 180/175/KEP/422.012/2009 tentang penetapan kelompok pemberdayaan masyarakat melalui mitra pariwisata sebagai suatu perkumpulan yang disadari oleh kesamaan mereka, dalam hal mata pencaharian dan perekonomian sebagai masyarakat industri pariwisata.
- Undang-Undang Nomor 10 Tahun 2009 Tentang Kepariwisataan.
- Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 Tentang Pemerintahan Daerah
- Widodo, Tri. 2006. *Perencanaan Pembangunan: Aplikasi Komputer*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Wijaya, Andy Fefta dan Danar. 2014. *Manajemen Publik: Teori dan Praktik*. Malang: UB Press.
- Yudhoyono.2001. *Otonomi Daerah*. Jakarta: Pustaka Sinar Harapan.
- Yoeti. A Oka. 1996. *Pengantar Ilmu Pariwisata*. Bandung: Angkasa Offset.